



ESEIG | POLITÉCNICO
DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Filipa da Cunha Santiago

O Contrato Psicológico na Expatriação

2016



Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Filipa da Cunha Santiago

O Contrato Psicológico na Expatriação

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Júri:

Prof. Doutora Dora Cristina Moreira Martins, Professora Adjunta e Coordenadora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto – ESEIG/IPP (Presidente)

Prof. Doutora Susana Sofia Pereira da Silva, Professora Adjunta Convidada da ESEIG/IPP (Orientadora)

Prof. Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Arguente)

Vila do Conde, Fevereiro 2016

AGRADECIMENTOS

Com este estudo termino uma etapa muito importante do meu percurso académico e da minha vida. Foram tempos difíceis mas é muito gratificante chegar ao fim desta fase.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais e ao meu irmão, que estiveram sempre presentes e disponíveis para me ajudar. Obrigada pelo amor incondicional, incentivo constante e pela força que me deram para continuar em frente. Sem vocês e sem o vosso apoio não tinha conseguido.

À Professora Susana, em particular, que me orientou durante este longo caminho, ao seu profissionalismo, ao seu apoio e rigor, que me manteve motivada. Mesmo nas alturas mais difíceis, quando eu quase deixei de acreditar ser possível terminar este trabalho, sempre me dirigiu palavras de incentivo e garantiu que eu ia avançando um passo de cada vez em direção à meta final.

Raquel, Rita...obrigada por ouvirem os meus desabafos, os meus desesperos, pela partilha, pelo incentivo que me deram, principalmente nestas ultimas semanas!

A todos os meus amigos e a ti, Alberto, pelo teu apoio e compreensão nos momentos em que estive mais ausente para me dedicar a este projeto.

Não posso também deixar de agradecer a todos os participantes que me cederam alguns minutos do seu tempo para que eu pudesse recolher toda a informação necessária para este estudo. Obrigada também a todos os que, de alguma forma, me ajudaram a construir este projeto, quer pelo incentivo que me deram para me inscrever neste mestrado, quer pela compreensão e liberdade que me deram no meu local de trabalho, dando-me a possibilidade de cumprir com este objetivo.

Obrigada!

RESUMO ANALÍTICO

Nos últimos anos, o número de expatriados tem apresentado uma tendência de crescimento a nível mundial. Desta forma, a gestão de expatriados, que integra o subsistema da gestão internacional de recursos humanos, passa a ter uma atenção renovada e tem vindo a crescer enquanto área de intervenção de gestão de recursos humanos. Por sua vez, o contrato psicológico tem sido visto, cada vez mais, como um fator relevante na explicação das relações laborais e o número de estudos em torno desta temática tem aumentado.

O sucesso da expatriação é diretamente influenciado pelo contrato psicológico e depende, em grande parte, da forma como são desenvolvidas as práticas de GRH (Homem & Tolfo, 2008). Desta forma, é essencial compreender a reação dos trabalhadores perante a mudança (Bligh & Carsten, 2005; Shield, Thorpe, & Nelson, 2002), uma vez que o comportamento de resposta aos mesmos pode ser um contributo para marcar a diferença decisiva entre o sucesso ou o fracasso da missão internacional. Neste mesmo contexto, assiste-se a uma crescente atenção sobre o contributo que o Contrato Psicológico pode ter em contextos de incerteza. O indivíduo, enquanto trabalhador de uma organização que decide aceitar uma missão internacional e ir viver para outro país, tem necessidade de se enquadrar num relacionamento contínuo e motivador com a entidade empregadora.

A noção do contrato psicológico torna-se fundamental para o entendimento das relações de trabalho, a partir das perceções das pessoas envolvidas. Muitos dos aspetos destes relacionamentos são implícitos (não escritos) o que pode provocar diferentes interpretações sobre as expectativas, promessas e obrigações entre partes. Vários autores defendem que o contrato psicológico é um meio fundamental na compreensão e gestão das atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações (Bunderson, 2001; Kraimer, Wayne, Liden, & Sparrow, 2005; Lemire & Rouillard, 2005).

O objetivo deste trabalho é conhecer o estado do contrato psicológico nos expatriados: antes da missão, após a fase de adaptação ao país de destino e na repatriação. Foi utilizada a metodologia qualitativa e para tal, foi aplicada uma entrevista individual semiestruturada e um questionário sociográfico às pessoas que

se encontravam, à data, expatriadas. No total foram realizadas dez entrevistas e a análise das entrevistas foi efetuada através da *Grounded Theory*.

Os resultados sugerem que há apenas cumprimento do contrato psicológico na fase da preparação da missão internacional, havendo, por outro lado, incumprimento do contrato psicológico durante a expatriação e na repatriação, de acordo com a percepção que os expatriados têm acerca do fim da expatriação.

No entanto, a maioria dos expatriados entrevistados avalia positivamente a experiência da expatriação, apesar de as organizações parecerem ter apenas algumas regras estabelecidas de suporte ao expatriado, nomeadamente suporte logístico e financeiro, e não disporem de um programa completo e aprofundado de suporte à gestão da expatriação.

Os resultados sugerem ainda que é essencial que as organizações estimulem a comunicação com os expatriados e fomentem o suporte que deve ser constante e intrínseco a todas as fases da expatriação, a fim de evitar a sensação de “abandono”.

Palavras-chave: Contrato Psicológico; Missões Internacionais; Expatriação; Adaptação.

ABSTRACT

In the past few years, the number of expatriates has shown a growth trend worldwide. Accordingly, the expatriate management, which integrates the subsystem of International Human Resources Management, has now a renewed attention and has been growing as an intervention area of Human Resources Management. Therefore, the psychological contract has been seen, more and more, as a relevant factor in explaining the labor relations and the number of studies around this theme has increased.

The success of expatriation is directly influenced by the psychological contract and depends largely on how HRM practices are developed (Homem & Tolfo, 2008). Understanding the reaction of workers through changes (Bligh & Carsten, 2005; Shield et al., 2002) is essential, since the response behavior can be a crucial contribution to the success or failure of the international assignment. In the same context, we are witnessing an increasing attention on the contribution that the Psychological Contract may have under uncertainty. The individual, as an employee of an organization that decides to accept an international assignment and move to another country, needs to fit in a continuous and motivating relationship with the employer.

The concept of the psychological contract is fundamental to the understanding of labor relations, based on the perceptions of those involved. Many aspects of these relationships are implicit (unwritten) which can cause different interpretations of expectations, promises and obligations between parties. Several authors argue that the psychological contract is the key to understand and manage the attitudes and behavior of individuals in organizations (Bunderson, 2001; Kraimer et al., 2005; Lemire & Rouillard, 2005).

The goal of this work is to understand the psychological contract in expatriates: before the assignment, after adjustment to the host country and repatriation. A qualitative methodology was used, and for that we applied semi-structured individual interviews and sociographic questionnaire to people who were, at the time, expatriate. In total, ten interviews were conducted and the analysis of the interviews were made through Grounded Theory.

The results suggest that there is only fulfillment of the psychological contract in the stage of the preparation of the international assignment, existing, on the other

hand, breach of the psychological contract during expatriation and at repatriation, according to the perception that expatriates have about the end of expatriation.

However, most of the interviewed expatriates evaluates positively the expatriation experience, although organizations appear to have just a few rules to support expatriate, particularly logistical and financial support, and not having a complete and thorough program of support to the expatriation management.

The results also suggest that it is essential that organizations encourage communication with expatriates and promote the continuous support, which should be constant and intrinsic to all phases of expatriation in order to avoid the “*abandon*” feeling.

Keywords: Psychological contract; International Assignments; Expatriation; Adjustment.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPITULO UM - REVISÃO DA LITERATURA	14
1. CONTRATO PSICOLÓGICO.....	14
1.1. Origem e conceito do Contrato Psicológico	14
1.2. Tipos de Contrato Psicológico	17
1.3. Formação e Desenvolvimento do Contrato Psicológico	21
1.3.1. Modelo de Rousseau.....	21
1.3.2. Modelo de Guest	24
1.4. O (In)cumprimento do Contrato Psicológico	26
1.4.1. Modelo de Rousseau.....	27
1.4.2. Modelo de Morrison e Robinson.....	27
1.4.3. Consequências e Respostas.....	30
2. A EXPATRIAÇÃO	32
2.1. Gestão Internacional de Recursos Humanos	32
2.2. A expatriação e o expatriado	33
2.2.1. Redefinição de Expatriado	34
2.3. O ciclo da Expatriação	36
2.4. Adaptação intercultural.....	38
3. O CONTRATO PSICOLÓGICO NA EXPATRIAÇÃO.....	43
3.1. O novo contrato psicológico	43
3.2. Fases críticas do contrato psicológico na expatriação	44
4. PERTINÊNCIA DO ESTUDO	47
5. OBJETIVOS DO ESTUDO	47

CAPITULO DOIS - METODOLOGIA	48
6. METODOLOGIA QUALITATIVA.....	48
6.1. Instrumentos.....	49
6.2. Seleção e Caracterização dos participantes.....	50
6.3. Procedimento	52
 CAPITULO TRÊS - RESULTADOS.....	54
7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	54
7.1. Preparação da missão	54
7.2. Missão	62
7.3. Repatriação	67
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
8.1. Caracterizar o estado do contrato psicológico antes da expatriação	70
8.2. Caracterizar o estado do contrato psicológico após a fase de adaptação ao país de destino	72
8.3. Compreender a percepção que o expatriado tem do estado do contrato psicológico na fase de repatriação.....	73
 CAPITULO QUATRO - CONCLUSÃO	74
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
 ANEXOS	84
Anexo I – Guião da Entrevista	84
Anexo II – Consentimento Informado	87

Índice de tabelas

Tabela 1 - Tipos básicos de contratos. Fonte: Rousseau, 1995	18
Tabela 2 - Tipos de Contratos Psicológicos. Fonte: adaptado de Rousseau, 1995 & 2000; Castanheira & Caetano, 1999.....	20
Tabela 3 - Tabela de referência das categorias emergentes da análise das entrevistas.	54
Tabela 4 - Caracterização dos diferentes tipos de suporte na preparação da missão.	55
Tabela 5 - Distribuição das motivações individuais pelos expatriados.....	61
Tabela 6 - Caracterização dos diferentes tipos de suporte na expatriação.	63

Índice de Figuras

Figura 1 - Formação do Contrato Psicológico. Fonte: Rousseau, 1995.....	22
Figura 2 - Desenvolvimento do Contrato Psicológico. Fonte: Guest, 2004.....	25
Figura 3 - Modelo de violação do contrato psicológico. Fonte: Robinson & Morrison (2000).	28
Figura 4 – Curva em U de Adaptação do Expatriado. Fonte: Black & Mendenhall (1991, p. 227).	39
Figura 5 - Modelo de adaptação do expatriado. Fonte: Black, Mendenhall e Oddou (1991)	41
Figura 6 - Carreira e Adaptação: um modelo mais amplo. Fonte: adaptado de Haslberger & Brewster (2009).....	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género.....	50
Gráfico 2 – Idade.....	51
Gráfico 3 – Escolaridade.....	51
Gráfico 4 - Estado Civil.....	51
Gráfico 5 - Antiguidade na organização.....	52
Gráfico 6 - País destino.....	52

INTRODUÇÃO

O mundo organizacional tem sido alvo de profundas mudanças nas últimas décadas, originadas pela intensificação da competição ao nível mundial, pelos desenvolvimentos constantes da tecnologia e pela crescente exigência por parte dos clientes. Consequentemente, torna-se fundamental reinventar as organizações, que se traduz, por exemplo, na rentabilização do conhecimento e do potencial humano como elementos diferenciadores das organizações contemporâneas.

As organizações podem ser consideradas como pequenas sociedades, caracterizadas por comportamentos e atitudes muito específicas, que se diferenciam pela sua estrutura, dimensão, métodos, objetivos de trabalho, valores, entre várias outras características que fazem delas construções complexas, únicas e detentoras de uma cultura e clima singulares (Chiavenato, 2002).

A grande vantagem competitiva de uma organização é o ser humano e o valor que pode desenvolver fruto do conhecimento dos seus trabalhadores. Stewart (1999), defende a importância do fator humano e do seu capital intelectual, definindo-o como a soma de tudo o que todos sabem.

Barney (1991), na sua teoria sobre a vantagem competitiva sustentável refere as pessoas como a chave para essa vantagem, já que, quanto maior for a capacidade dos seus trabalhadores nos critérios da imitabilidade, raridade e valor, maior a capacidade na elaboração de novas formas de trabalho e resolução de problemas.

A internacionalização das organizações e a tentativa de criar mercados globais não é um acontecimento recente. Há quem refira que a descoberta da América por Cristóvão Colombo em 1492 e do caminho marítimo para a Índia por Vasco da Gama em 1498 assinalam o início da 1.ª fase da globalização moderna (Camara, 2008). Especialmente na última década, a internacionalização das organizações e respetivos negócios, a globalização das economias e a liberdade de circulação de pessoas e bens à escala mundial têm contribuído para o aumento do número de expatriados, trazendo novos desafios à Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) (Bonache, Brewster, Suutari, & Saá, 2010).

A gestão de pessoas é feita através de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da

organização, com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cunha *et al.*, 2010). A função de Recursos Humanos pode exercer um papel fundamental no processo de internacionalização das organizações atuando, por um lado, como parceiro estratégico e, por outro, como executante ou apoiante de atividades de seleção, desenvolvimento, compensação, retenção e motivação dos trabalhadores da organização (Rego & Cunha, 2009).

O número de expatriados continua a apresentar uma tendência de crescimento a nível mundial, por esse motivo, a redução de custos tem vindo a representar, nos últimos 2 anos, a principal preocupação das organizações, levando a uma maior formalização das políticas e práticas de mobilidade internacional (2013 *Brookfield Global Relocation Trends Survey*, 2013). No relatório da Brookfield podemos verificar que, em 2013, 54% das organizações inquiridas verificaram um aumento da sua população expatriada, contra 24% das organizações que verificaram diminuição da sua população expatriada. Desde 2009 que se constata um crescimento constante do número de expatriados, refletindo a história económica mundial.

Desta forma, a gestão de expatriados passa a ter uma atenção renovada e tem vindo a crescer enquanto área de intervenção de gestão de recursos humanos. As novas relações de trabalho tornam-se mais dinâmicas.

Paralelamente, o Contrato Psicológico tem sido visto, cada vez mais, como um fator relevante na explicação destas relações laborais. A relação psicológica dos trabalhadores com as organizações passa a ter um foco especial. Esta relação é marcada pela teoria da troca social, na qual está em causa o conjunto de perceções, expectativas e crenças, realistas ou não, acerca do que será dado pelo trabalhador e a pela organização ao longo da relação, além das obrigações e compensações acordadas explicitamente (Guest, 1998a). Quando esta reciprocidade (implícita) é quebrada, isto é, quando há a perceção de que a organização não cumpriu com as suas obrigações face a um contexto em que o trabalhador cumpriu com o expectável e desejável, é possível verificar-se comportamentos de redução do desempenho (Robinson, 1996).

Vários autores defendem que o contrato psicológico é um meio fundamental na compreensão e gestão das atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações especialmente perante situações de instabilidade (Bunderson, 2001; Kraimer *et al.*, 2005; Lemire & Rouillard, 2005), como é o caso de uma expatriação.

Com o presente trabalho pretendemos conhecer o estado do contrato psicológico nos expatriados, nomeadamente, antes da missão, após a fase de adaptação ao país de destino e na repatriação. Assim, realizar-se-á uma análise de cariz qualitativa a uma amostra muito específica – expatriados. Para o efeito, recorrer-se-á a uma entrevista individual semiestruturada e a um questionário sociográfico às pessoas que se encontram, à data, expatriadas.

No primeiro capítulo, procedemos à revisão da literatura, abordando o tema do contrato psicológico, desde a sua origem, conceito, processo de formação, perceção do incumprimento e suas consequências; o tema das missões internacionais, a expatriação, o expatriado, o ciclo da expatriação e a redefinição de expatriado; e por último, abordamos o contrato psicológico na expatriação, a origem do novo contrato psicológico, as fases críticas do contrato psicológico na expatriação e como lidar com os desafios do contrato psicológico. Ainda no primeiro capítulo, referimos a pertinência assim como os objetivos definidos para o presente estudo.

O segundo capítulo remete-nos para a metodologia da investigação, seguidamente o terceiro capítulo, procedemos à apresentação e discussão. Dos resultados.

No quarto, e último capítulo, apresentamos a conclusão do trabalho.

CAPITULO UM - REVISÃO DA LITERATURA

1. CONTRATO PSICOLÓGICO

1.1. Origem e conceito do Contrato Psicológico

O conceito de contrato psicológico é antigo e tem vindo a ser estudado por diversos autores. Desde o tempo de Platão que se encontram registos da discussão deste conceito, no entanto é a partir das últimas décadas do séc. XX que este contrato ganha maior protagonismo.

O contrato psicológico surge como um conceito complementar aos contratos de trabalho, qualquer que seja a sua forma ou duração, e está estritamente ligado a um conjunto de expectativas, crenças, perceções, promessas e obrigações que se mantêm durante a relação de trabalho e tem o grande potencial de determinar o tipo de relação que se estabelece entre o trabalhador e a organização, em particular a troca de benefícios que, sem estarem explicitamente definidos, se espera alcançar.

O conceito de contrato psicológico começa a ser detalhadamente discutido em 1960 por Chris Argyris: *“Na medida em que os gestores percebem que os empregados tenderão a produzir de forma ótima sob liderança passiva, e desde que os empregados concordem, é possível que a relação entre gestores e empregados possa ser chamada de contrato psicológico (...) se o gestor garantir e respeitar as normas da cultura informal dos empregados.”* (Argyris cit in Menegon & Casado, 2012, p. 572). Em 1962, Levinson et al. (cit in Morrison & Robinson, 1997, p. 228) definem que *“O contrato psicológico é uma série de expectativas mútuas das quais as partes da relação podem não estar cientes, mas que regem as relações de uns com os outros.”*. Na mesma lógica, em 1965 Schein (cit in Guest, 1998a, p. 650) refere que um contrato psicológico é *“um conjunto de expectativas recíprocas e não escritas entre um indivíduo empregado e a organização”*.

Estes primeiros teóricos a tratarem o conceito foram os que mais influenciaram uma parte da comunidade académica, numa perspetiva mais “clássica”, referindo, de uma forma geral, que o contrato psicológico é constituído por expectativas e obrigações recíprocas que compõem a relação de troca trabalhador-organização (Guest, 1998a).

Vários outros autores seguiram esta perspectiva “clássica”:

“Um contrato implícito entre um indivíduo e sua organização que especifica o que cada um espera dar e receber do outro na sua relação.” (Kotter cit in Guest, 1998a, p. 651); *“O contrato psicológico é definido como um conjunto de expectativas entre o indivíduo e a organização.”* (Herriot cit in Menegon & Casado, 2012, p. 572).

Esta corrente académica segue a ideologia de que os contratos psicológicos, para existirem, dependem de duas variáveis: expectativa e mutualidade.

Esta ideologia foi criticada por aqueles que seguem a outra perspectiva sobre a definição dos contratos psicológicos, a perspectiva “Escola de Rousseau” (Guest, 1998b, p. 673), iniciada em 1989 e liderada por Rousseau, Robinson e Morrison. Numa visão mais estreita, Rousseau (1989) expõe que o termo contrato psicológico refere-se a uma crença individual sobre os termos e condições de um acordo de troca recíproco entre o trabalhador e a organização. A questão-chave aqui inclui a crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida em troca, ligando as partes a algum tipo de obrigação recíproca. As duas variáveis desta definição de contrato psicológico são o carácter promissório e o foco no nível individual, uma vez que são percepções subjetivas do indivíduo e o contrato psicológico está nos olhos de quem o vê. Morrison & Robinson (1997) explicam que o estreitamente relativamente à definição inicial de Argyris é um avanço na investigação deste conceito, esclarecendo o que antes era vago.

Guest (1998a) critica o posicionamento de Rousseau quanto à questão da uniteralidade, porque, assim como os contratos escritos apenas são legais se validados (assinados) entre as duas partes, ou seja, são mútuos, os contratos psicológicos também deveriam ser mútuos e na perspectiva de Rousseau estão sujeitos à “arbitrariedade”. Este autor faz ainda notar que, de acordo com esta perspectiva, perde-se a noção de que se trata de um acordo recíproco, empobrecendo assim, a investigação do conceito. Nesta vertente bilateral do estudo do contrato psicológico, Herriot e Pemberton (Guest, 1998b) reconhecem a importância das duas partes no contrato psicológico, não se perdendo a riqueza da definição “clássica”, e realçam que ao enfatizar a natureza recíproca da relação de emprego, nomeadamente, ao identificarem as expectativas de ambas as partes, possibilitam o acordo dos interesses dos dois contraentes (trabalhador e organização). Para Herriot & Pemberton (1997) é, também, essencial identificar os

dois contraentes do contrato psicológico: por um lado o trabalhador, por outro a organização. Porém a organização, como uma entidade coletiva, não pode negociar ou comunicar e é preciso, por isso, definir os seus representantes – diferentes representantes podem enviar mensagens diferentes ou mesmo contraditórias sobre o que é esperado dos trabalhadores, e isso contribui para a ambiguidade e pouco esclarecimento que ambas as partes têm das expectativas que a outra tem a seu respeito (Herriot & Pemberton, 1997).

Apesar da crítica de David Guest, o conceito de contrato psicológico definido por Rousseau em 1989, rompeu com o paradigma da investigação dos contratos psicológicos como expectativas e passou a realçar as percepções de promessas. As promessas tornam-se o termo preferido para as definições de contrato psicológico, porque parecem ser mais contratuais, enquanto expectativas parecem ter um carácter mais genérico e, ao mesmo tempo, apenas fazem parte de um contrato psicológico quando baseadas numa promessa percebida (Bligh & Carsten, 2005). De acordo com Rousseau (1989, p. 128) *“a incapacidade de cumprir com os termos de um contrato psicológico produz mais do que expectativas não satisfeitas. Sinaliza danos ao relacionamento entre a organização e o indivíduo. Subjacente a um contrato psicológico está a confiança, que se desenvolve a partir de uma crença de que as contribuições serão recíprocas e de que existe uma relação em que as ações de uma parte estão vinculadas à outra. Um dano numa relação não é facilmente restaurado.”* Em 1995, Rousseau (1995) apresenta de forma mais aprofundada questões estruturais como as promessas, tipologias e violações dos contratos psicológicos. Reforça ainda o conceito de contrato psicológico definindo-o como o sistema de crenças individuais dos trabalhadores e empregadores sobre as suas obrigações mútuas. Qualquer relação de emprego seria entendida e experimentada por cada um dos participantes, o funcionário e a entidade empregadora. Rousseau (2000) definiu o conceito de obrigação como um compromisso para alguma ação futura. A chave deste conceito é a crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida, vinculando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas. Numa relação laboral, o trabalhador percebe que tal decisão equivale a assumir a obrigação de prestar os serviços específicos numa organização, bem como as diretrizes apresentadas pelos seus gestores. O trabalhador percebe que a organização está, também, obrigada a retribuí-lo através de um conjunto de contrapartidas. A autora Rousseau (2000) consolida assim o seu

entendimento de que o contrato psicológico ocorre somente a nível individual, descartando a mutualidade e a dualidade defendidas nas primeiras teorizações sobre o conceito.

Schalk *et. al* (*cit in* Guest, Isaksson, & De Witte, 2010), de uma forma abrangente e sintética, abordam o contrato psicológico como o conjunto de percepções de todas as obrigações baseadas em promessas mútuas incluídas na relação de emprego. Para Lloyd, Bordia, Tang, & Krebs (2010) o conceito de contrato psicológico é compreendido como um modelo mental construído nos termos dos acordos e pode desenvolver-se desde o momento do recrutamento, nas avaliações de desempenho e nas práticas organizacionais. As exigências por parte das organizações relativamente ao desempenho profissional baseiam-se em noções múltiplas e variadas, acerca do que eles estão obrigados a fazer. Tal como os trabalhadores têm, da mesma forma, noções acerca do que as organizações podem oferecer: remuneração, formação, segurança no trabalho, benefícios e perspectivas futuras de carreira. Parte dessas obrigações não estão contempladas no contrato formal, mas são entendidas de forma implícita. Segundo Dadi (2012, p. 98), o contrato psicológico é um *“conjunto de obrigações para o empregador referente às relações de troca entre as partes envolvidas.”*

Ao longo de 55 anos de estudos e desenvolvimentos sobre o contrato psicológico há alguns pontos em comum, no entanto, o conceito não é ainda totalmente consensual e a forma como ambas as partes estão envolvidas na relação não se encontra, ainda, claramente definida na literatura.

1.2. Tipos de Contrato Psicológico

A partir dos elementos que constituem o contrato psicológico é possível desenvolver estudos sobre os tipos de contrato que podem colaborar para a compreensão das relações estabelecidas entre os trabalhadores e as organizações, criando-se uma tipologia própria (Rousseau, 1995). Embora cada contrato psicológico seja individual e único, este pode assumir uma variedade de formas.

Rousseau (1995) em função do nível em que o contrato psicológico se estabelece (individual ou grupal) e da perspectiva (interna ou externa) concebe quatro

tipos básicos de contratos: social, normativo, implícito e psicológico, ilustrados na tabela 1.

		Nível	
		Individual	Grupal
Perspetiva	Interna	Psicológico Crenças dos indivíduos acerca das promessas realizadas e aceites, assim como a confiança existente entre os trabalhadores e a organização.	Normativo Contrato psicológico partilhado que surge quando membros de um grupo social, uma organização, uma unidade de trabalho ou equipa têm crenças comuns.
	Externa	Implícito Interpretações que terceiros (juristas, analistas, etc.) fazem acerca dos termos do contrato.	Social Crenças culturais coletivas respeitantes a comportamentos tidos como apropriados pela sociedade em concreto.

Tabela 1 - Tipos básicos de contratos. Fonte: Rousseau, 1995

O contrato social é um contrato cultural e equivale às crenças coletivas respeitantes a comportamentos tidos como apropriados pela sociedade em que a organização se insere. Nas relações comerciais, por exemplo, o contrato social evidencia-se nas noções de boa-fé e negócio justo. No entanto, este tipo de noções podem ter significados diferentes, uma vez que o contrato social muda dependendo dos valores da própria sociedade (Rousseau, 1995).

O contrato normativo verifica-se quando na mesma organização, ou em diferentes organizações, vários trabalhadores se identificam como estando em condições semelhantes e por isso acreditam que fazem parte do mesmo contrato psicológico (Rousseau, 1995). Castanheira & Caetano (1999) defendem que existe uma relação estreita entre o contrato normativo e a cultura da organização, podendo, por isso, existir tantos contratos normativos como subculturas organizacionais.

Os contratos implícitos revestem-se de considerável importância para as organizações uma vez que influenciam a sua reputação e imagem públicas. Este contrato simetriza as interpretações que partes externas ao próprio fazem em relação aos seus termos, à sua aceitabilidade e à sua mutualidade e são afetados

pelas ideias de equidade, justiça e respeito pelos direitos dos trabalhadores (Rousseau, 1995).

Por sua vez, o contrato psicológico, como anteriormente explicado, reporta-se a crenças, realistas ou não, detidas pelo trabalhador e relativas à sua perceção das obrigações e direitos acordados entre ele e a organização (Castanheira & Caetano, 1999; Rousseau, 1995).

Por outro lado, Rousseau (1995) refere que, os contratos psicológicos podem assumir várias formas resultantes do cruzamento de duas dimensões: a duração do contrato formal de trabalho e os requisitos de desempenho que designam os objetivos de trabalho que a organização espera dos seus trabalhadores.

“Os termos relacionais e transacionais são elementos básicos na maioria dos contratos de emprego” (Rousseau, 1995, p. 97). Esta é a tipologia mais conhecida e que serve de base para os sucessores: contratos transacionais (limitada duração com termos de desempenho bem definidos) ou contratos relacionais (indefinida duração com termos de desempenho mal definidos). Numa combinação 2X2, Rousseau (1995) desenvolve uma formatação mais detalhada e, além dos contratos transacionais e relacionais, surgem mais duas formas de contratos psicológicos que não são frequentemente abordados. Os contratos transicionais, que se manifestam pela falta de clareza de aspetos quer relacionais, quer transacionais, caracterizando-se por uma relação catalogada por dúvidas e instabilidade, pela ausência de compromissos relativos à continuidade do vínculo, pouca ou nenhuma especificação do desempenho esperado, instabilidade, altos índices de *turnover* e de incertezas. Por outro lado, os contratos equilibrados, que misturam termos *relacionais* e *transacionais* e ocorrem de acordo com os desejos de cada parte, com termos de desempenho mais especificados, caracterizando-se por ser um emprego aberto e voltado para a relação e sujeitos a alterações ao longo do tempo. Na tabela 2, são clarificadas de forma mais clara estas formas de contratos psicológicos e as implicações comportamentais tanto para os trabalhadores como para as organizações.

		Termos de Desempenho	
		Especificados	Não especificados
Duração	Curto prazo	Transacional Duração curta ou com data de fim pré-estabelecida.	Transicional Reflete a quebra ou ausência de um acordo entre partes.
		<u>Trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desempenho de acordo com o acordado; - Membro pouco empenhado; - Responsável pela sua própria evolução de competências e conhecimentos profissionais; - Integração e identificação com a organização fracas. <u>Organização:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Remunerar em função do desempenho; - Aceitar como natural a saída do trabalhador quando este encontrar uma situação mais desafiante (elevado <i>turnover</i>); - Especificar as funções do trabalhador com baixa ambiguidade. 	<u>Trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Sinais enviados pela organização inconsistentes relativamente às suas intenções; - Não confia na empresa; - Incerteza quanto às suas tarefas; - Baixas expectativas. <u>Organização:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Esconde informação importante dos trabalhadores; - Não confia nos trabalhadores; - Instabilidade; - Fraca qualidade de vida no local de trabalho.
	Longo prazo	Equilibrado Conjugação entre o contrato relacional e o transacional.	Relacional Duração previsivelmente longa, sem data fim.
		<u>Trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de competências úteis no mercado de trabalho externo e valorizadas pela organização; - Membros muito empenhados; - Elevada performance para atingir objetivos cada vez mais exigentes; - Integração e identificação com a organização elevadas. <u>Organização:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Criar ao trabalhador oportunidades de carreira; - Promover formação contínua; - Remunerar em função do desempenho; - Relação dinâmica com o trabalhador e de suporte mútuo. 	<u>Trabalhador:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Trabalhadores leais; - Empenho que pode ir além do exercício estrito das funções atribuídas; - Conformidade com as normas definidas pela organização; - Identificação com os valores da organização. <u>Organização:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Remunerar com justiça o bom desempenho; - Formação adequada às funções do trabalhador; - Criar oportunidades de carreira; - Estabilidade de emprego; - Ajuda em momentos difíceis: doença, reforma, etc.

Tabela 2 - Tipos de Contratos Psicológicos. Fonte: adaptado de Rousseau, 1995 & 2000; Castanheira & Caetano, 1999

1.3. Formação e Desenvolvimento do Contrato Psicológico

Como consequência das características individuais, das crenças sobre o que deve ser a relação laboral, do conhecimento de experiências relatadas por membros da organização, de informação divulgada em documentos internos e/ou na comunicação social, as pessoas criam expectativas e crenças e o contrato psicológico pode mesmo estabelecer-se antes da ingressão na organização (Cunha *et al.*, 2010). O processo de formação do contrato psicológico não começa necessariamente quando se estabelece a relação formal entre o trabalhador e a organização, através do contrato de trabalho. O contrato psicológico emerge quando uma parte acredita que uma promessa de um futuro retorno foi feita, um contributo dado e uma obrigação em prestar benefícios futuros criada (Robinson & Rousseau, 1994).

Desde que o conceito de contrato psicológico é estudado, vários modelos sobre a sua formação e desenvolvimento foram criados. Entre os mais estudados estão:

- McFarlane Shore e Tetrick de 1994, (Hera, 2002);
- Rousseau (Rousseau, 1995);
- Sparrow de 1996 (Hera, 2002);
- Herriot e Pemberton (Herriot & Pemberton, 1997);
- Guest (Guest, 2004).

No presente estudo iremos abordar o modelo desenvolvido por (Rousseau, 1995), como ponto de partida e por ser uma das autoras que mais se dedicou ao estudo deste conceito, e, de seguida, iremos abordar o modelo de (Guest, 1998a), numa necessidade de ajustamento do modelo de Rousseau ao cenário das relações de trabalho contemporâneas, que se tornaram mais dinâmicas.

1.3.1. Modelo de Rousseau

Para Rousseau (1995), dois fatores essenciais influenciam a formação do contrato psicológico: fatores individuais e fatores organizacionais; assim como três conceitos fundamentais: promessa, mutualidade e violação (Castanheira & Caetano, 1999), conforme Figura 1.

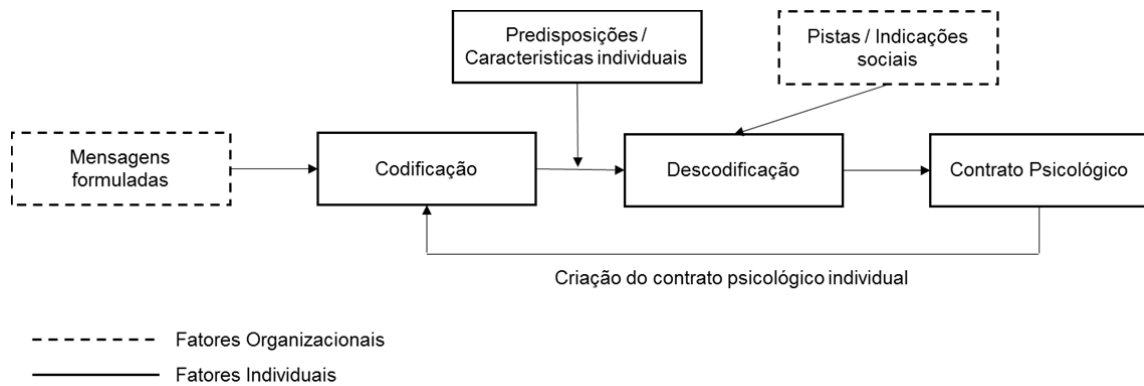


Figura 1 - Formação do Contrato Psicológico. Fonte: Rousseau, 1995.

Os **fatores organizacionais** (ou externos) que basicamente contribuem para a formação do contrato psicológico são constituídos por mensagens organizacionais expressas em acontecimentos que envolvem a elaboração de promessas (Castanheira & Caetano, 1999). Estas promessas têm origem em eventos relacionados com pessoal (recrutamento, socialização, promoções e atividades de desenvolvimento) ou com mudanças estruturais (anúncios de reestruturação e permutas estratégicas). Rousseau (1995) define alguns desses acontecimentos: comunicações abertas, consideradas pela autora, as mais poderosas, dado serem explicitadas as intenções da organização; observação da forma como os outros são tratados, uma vez que as pessoas o percebem como sendo o modo como futuramente serão tratadas; expressão da política organizacional (sistema de compensação, práticas de promoção, documentos, etc.), que apesar de poder parecer clara, o seu significado e o que pretende valorizar é passível de interpretações subjetivas; construções sociais sobre a história e reputação da organização.

As pistas sociais são informações recolhidas a partir dos colegas de trabalho e servem três propósitos no processo de formação do contrato psicológico e da integração do indivíduo: fornecem mensagens para a criação do contrato; indicam o sentido da pressão social para o indivíduo se conformar ao grupo; moldam a forma como as pessoas interpretam as ações da organização (Castanheira & Caetano, 1999; Rousseau, 1995).

A formação do contrato psicológico inicia-se com a receção dos fatores organizacionais e completa-se com os **fatores individuais** (ou internos). Nesta fase,

intercedem a codificação das mensagens recebidas, as predisposições individuais e a descodificação das referidas mensagens. O modo como o indivíduo percebe e interpreta estas mensagens irá influenciar o contrato psicológico mais do que as próprias mensagens (Rousseau, 1995).

Segundo a autora Rousseau (1995), a codificação da mensagem é constituída pelos processos individuais usados para interpretar as ações organizacionais como promessas, e que permite esclarecer duas questões: porque é que os empregados percebem as ações organizacionais como promessas; como pode a organização revelar as suas ações para que os empregados percebam o que é pretendido ou prometido. No entanto, os indivíduos para “*atribuírem credibilidade ou intencionalidade na promessa*” (Rousseau, 1995, p. 40) têm que reconhecer que quem faz o contrato tem poder ou autoridade para assumir esse compromisso, a promessa tem que fazer sentido no contexto em que é efetuada e, aquele que faz a promessa tem de agir de forma consistente com o compromisso que assumiu (Hera, 2002; Rousseau, 1995).

As predisposições individuais são características que afetam a forma como cada um usa as mensagens codificadas, assumindo assim um papel decisivo nesta fase. As pessoas fazem inconscientemente distorções cognitivas, por exemplo se têm um estilo pessoal de processamento de mensagens generalizada a todos os campos de vida e que têm a ver com a sua autoimagem (positiva ou negativa, realista ou não). Os preconceitos e as motivações de carreira atuam também como filtro da informação recebida (Rousseau, 1995). Os preconceitos tendem a provocar a sobrevalorização pessoal errada, levando a pessoa a adaptar a sua visão da realidade da forma mais conveniente, facto que enfatiza a tendência para o indivíduo considerar que cumpriu a sua parte do contrato (mesmo que tal não aconteça) e para querer repetir os compromissos em que foi melhor sucedido ou se sente mais capacitado (Rousseau, 1995). As motivações de carreira refletem o que cada um pretende do seu emprego, afetando por isso a sua interpretação das próprias obrigações. O que a pessoa planeia e espera conseguir da sua carreira afeta assim a perceção pessoal do contrato psicológico (Rousseau, 1995).

Por último, a descodificação das mensagens reflete os julgamentos que as pessoas fazem no que respeita os níveis de desempenho, tipos de comportamento e atitudes que cada um e a organização têm que ter, para se considerar que estão a cumprir com as promessas feitas (Rousseau, 1995). Tanto o empregador como o

trabalhador devem orientar o seu comportamento em conformidade com o estabelecido e com o objetivo de cumprir os seus compromissos (Hera, 2002).

Para Guest (1998a), existe um outro elemento a considerar na formação do contrato psicológico que é o tempo de permanência na organização. Assim, com o decorrer do tempo, a área de abrangência do contrato psicológico tende a aumentar, cobrindo cada vez mais domínios da relação entre o empregado e a organização.

Resumidamente, o modelo de Rousseau considera que o contrato psicológico é baseado na informação de que os indivíduos dispõem e que é proveniente da organização, dos seus grupos de trabalho, dos seus parceiros e das suas próprias motivações. Este modelo considera também que o contrato é influenciado por fatores organizacionais e individuais, e particularmente pela forma como a pessoa os percebe e interpreta, de tal forma que cada contrato psicológico se torna potencialmente único (Hera, 2002).

Os contratos psicológicos podem assumir muitas formas de acordo com a função, a estratégia de recursos humanos da empresa e as motivações do trabalhador. Aquilo que a organização espera dos trabalhadores e o que oferece em troca está oculto nas relações que se estabelecem entre colegas de trabalhos, gestores de recursos humanos, e nas práticas de recursos humanos como formação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção (Rousseau, 2004).

1.3.2. Modelo de Guest

Numa era caracterizada pela mudança contínua com mudanças significativas nas relações laborais torna-se necessário compreender a formação do contrato psicológico, procurando um ajustamento ao modelo de Rousseau, e estudar as suas causas e consequências (Guest, 1998a). Neste sentido Guest (2004), elaborou um modelo de desenvolvimento do contrato psicológico mais integrativo permitindo aprofundar as suas causas, natureza e consequências, conforme Figura 2.

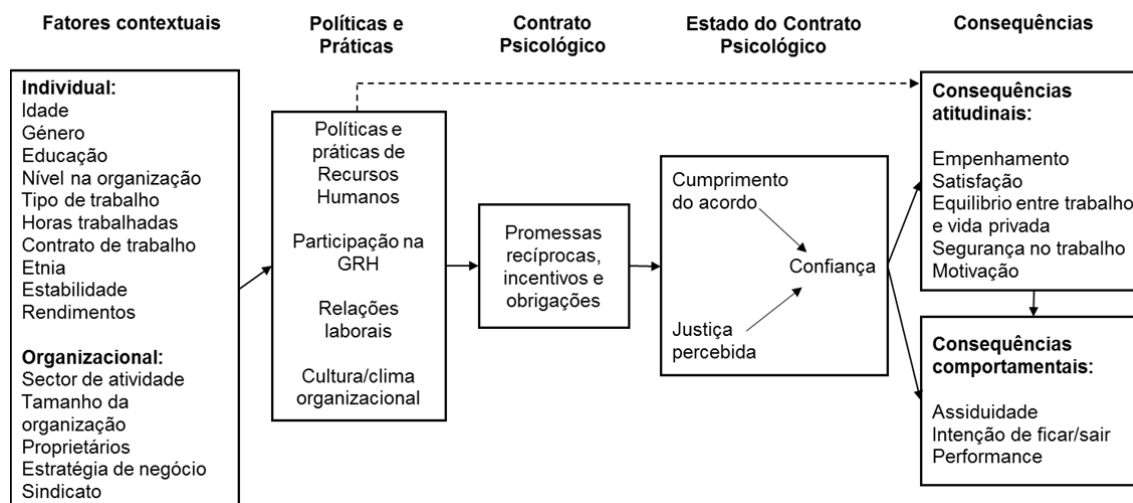


Figura 2 - Desenvolvimento do Contrato Psicológico. Fonte: Guest, 2004

O modelo desenvolvido por Guest (2004) tem em conta um conjunto de fatores contextuais, dividindo-se em fatores individuais (como idade, género, educação, entre outros) e fatores organizacionais (como tamanho da organização, estratégia de negócio). Para além destes fatores contextuais mais amplos, Guest considera também que as políticas e as práticas de recursos humanos desempenham um papel importante sobre o contrato psicológico. As estratégias de negócio tendem a ser implementadas através de práticas e políticas de recursos humanos o que influenciará o contrato psicológico dos colaboradores, através da forma como estes vão interpretar os termos e condições do seu trabalho (Robinson & Rousseau, 1994). Guest & Conway (2002) avançaram com o conceito “*Estado do Contrato Psicológico*” para assinalar a forma como as promessas e as obrigações, que constituem o conteúdo do contrato psicológico, são correspondidas e consideradas justas. Esta avaliação que o indivíduo faz do estado do seu contrato psicológico tem implicações para a confiança que este desenvolve no contexto da relação laboral. Nesta lógica, a justiça percebida e confiança são consideradas variáveis mediadoras entre o cumprimento ou a quebra do contrato psicológico e as suas consequências atitudinais e comportamentais (Guest, 2004). Este modelo faz, ainda, referência às consequências que o contrato psicológico pode apresentar nas organizações – empenhamento, satisfação, intenção de ficar ou sair da organização.

Comparando o modelo de Rousseau e o modelo de Guest podemos constatar que o modelo de Guest (2004) enfatiza a importância que outras

características organizacionais, como os proprietários da organização ou a estratégia de negócio, têm na influência do desenvolvimento do contrato psicológico. O contexto não só ajuda a modelar o conteúdo do contrato psicológico como as respostas que derivam do mesmo (Guest, 2004).

De acordo com Robinson & Rousseau (1994), uma vez que o contrato psicológico assenta numa relação estabelecida entre duas partes, cada uma delas vai desenvolver a sua própria percepção acerca das obrigações mútuas que definem essa mesma relação. Assim, para compreender as obrigações mútuas que são percebidas neste âmbito é necessário considerar ambas as partes: organização e trabalhador.

1.4. O (In)cumprimento do Contrato Psicológico

A teoria da troca social aborda, de uma forma generalista, de que forma os trabalhadores são capazes de responder quando entendem que os seus contratos não foram cumpridos. Quando existe a percepção que a organização não cumpriu com as promessas, configura-se na quebra do contrato psicológico, que é definida pela percepção do empregado de que recebeu menos do que lhe foi prometido, criando assim uma situação de desequilíbrio; ou seja, uma discrepância entre o que foi prometido e o que é cumprido, podendo levar a várias consequências, tais como, perda de confiança, insatisfação no trabalho, redução do desempenho, intenção de sair da organização, absentismo, entre outras (Leiria, Palma, & Cunha, 2006). Do ponto de vista do trabalhador a quebra do contrato psicológico é equivalente a uma situação de desequilíbrio nesta relação de troca social. No entanto, Rousseau (1989) defende que embora algumas promessas e obrigações não sejam cumpridas, nem todas se configuram em sentimento de violação do contrato, que vai além da percepção da quebra de contrato que inclui também sentimentos e dúvidas mais gerais sobre a confiança e o respeito da organização pelos seus empregados e que está frequentemente associada a sentimentos de ódio, injustiça e ressentimento. A violação do contrato de trabalho corrói a confiança entre as duas partes – trabalhador e organização – e as respetivas relações laborais (Hera, 2002). O estudo da percepção do cumprimento do contrato psicológico é fundamental por ser uma variável mediadora da relação entre as práticas de recursos humanos e a implicação afetiva dos indivíduos (Menegon & Casado, 2012).

1.4.1. Modelo de Rousseau

A autora Denise Rousseau (1995) conceitualizou três formas de incumprimento do contrato psicológico: negligência/descuido, rutura e quebra. O incumprimento do contrato psicológico por negligência é designado por situações em que há interpretações díspares, de uma das partes, que provoca discordância entre o interesse e a percepção da outra. O incumprimento do contrato psicológico por rutura acontece quando determinadas circunstâncias impossibilitam o cumprimento de uma, ou ambas as partes. Por último, o incumprimento do contrato psicológico por quebra acontece quando uma das partes, apesar de capaz de cumprir a sua parte do contrato, se recusa a fazê-lo.

Rousseau (1995) acrescenta ainda que o incumprimento do contrato psicológico pode ter por base o oportunismo, quando, de forma voluntária, uma parte adota comportamentos que prejudicam a outra, ou a negligência, quando uma parte não cumpre com as suas obrigações por passividade. O incumprimento pode ainda ter por base a falta de cooperação sobretudo em relações contratuais longas e que tornam a saída da organização custos, que acaba por acontecer já que as quebras de boa-fé põem em perigo a capacidade de manutenção do próprio relacionamento. Uma das formas mais frequentes de violação do contrato psicológico ocorre com a mudança de chefias que provoca alteração a acordo já existentes, tal como determinadas práticas de gestão de recursos humanos que levam à tomada de atitudes que podem ser entendidas como violações (Rousseau, 1995).

1.4.2. Modelo de Morrison e Robinson

O modelo de Morrison e Robinson centra-se no processo pelo qual se desenvolve a violação do contrato psicológico. Devido à natureza percetual dos contratos psicológicos, o desenvolvimento da violação é um processo de recolha e análise de informação, altamente subjetivo e imperfeito. Este processo é afetado por crenças e percepções que podem ser enviesadas, assim como por processos avaliativos frequentemente, pouco corretos (Morrison & Robinson, 1997). A distinção entre quebra e violação do contrato psicológico foi apontada pelas autoras, quando caracterizaram a quebra como a simples percepção de que uma promessa não foi cumprida pela organização, enquanto a violação é associada a uma forte resposta emocional. Neste modelo clarifica-se a distinção entre a quebra de contrato psicológico e a violação, demonstrando, porque é que em algumas situações o não

cumprimento do acordado pode ser facilmente ultrapassado, enquanto outras vezes essa percepção pode levar à sensação de ultraje e ao sentimento de raiva (Morrison & Robinson, 1997). As autoras defendem ainda que um trabalhador poderá ter percepção de uma promessa quebrada pela organização sem que tenha experiência associada à violação do contrato psicológico, pois essa implica uma forte resposta emocional. Na Figura 3, está representado o modelo Robinson & Morrison (2000).

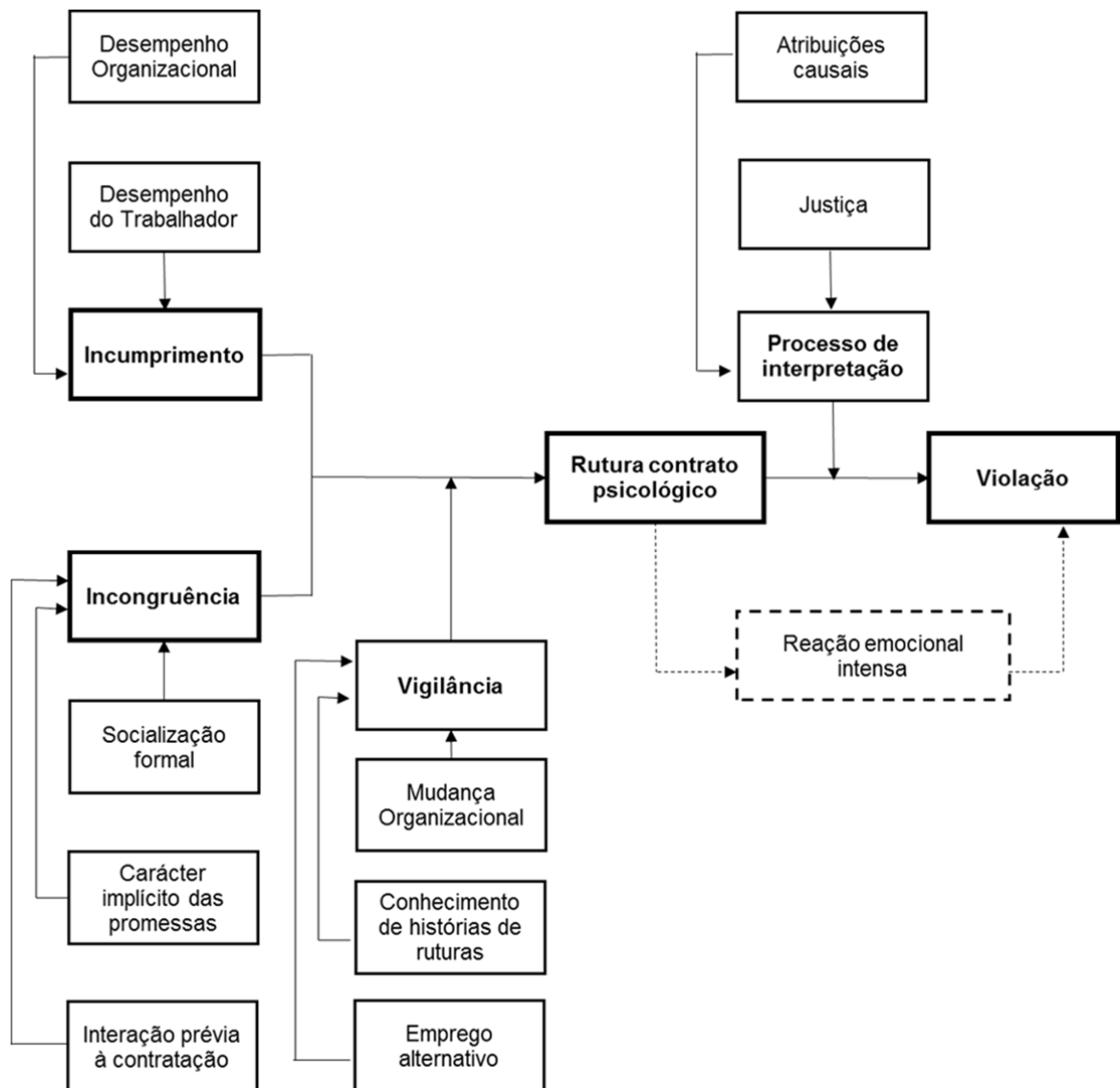


Figura 3 - Modelo de violação do contrato psicológico. Fonte: Robinson & Morrison (2000).

A quebra refere-se à percepção de que *“a organização falhou em reconhecer as suas obrigações decorrentes do contrato psicológico em termos proporcionais às contribuições do trabalhador”* (Morrison & Robinson, 1997, p. 230).

“A violação do contrato psicológico supõe uma experiência afetiva e emocional de decepção, frustração, indignação, raiva e ressentimento que surge da interpretação de um empregado sobre a quebra do contrato psicológico e respetivas circunstâncias” (Morrison & Robinson, 1997, p. 242).

Assim, são identificados os dois fatores chave que podem precipitar a percepção da quebra do contrato psicológico: incumprimento e incongruência (Robinson & Morrison, 2000). O incumprimento verifica-se quando um ou vários agentes da organização reconhecem que existe uma obrigação e sabem de forma consciente que não cumpriram com essa obrigação. As autoras Robinson & Morrison (2000) definem os seguintes resultados relacionados com o incumprimento:

- A percepção da rutura do contrato será mais provável que se produza caso o desempenho da organização tenha diminuído ou tenha ficado aquém do esperado;
- Será mais provável a percepção da rutura do contrato quando o desempenho do trabalhador tenha diminuído.

Por outro lado, as incongruências verificam-se quando o trabalhador e a organização têm diferentes interpretações sobre uma certa obrigação ou sobre a origem dessa obrigação. Robinson & Morrison (2000) definem desta vez os seguintes resultados relacionados com as incongruências:

- A percepção da rutura do contrato psicológico será menos provável se o trabalhador experimentar um processo formal de socialização;
- Será mais provável que se verifique a percepção da rutura do contrato psicológico quando as promessas têm um carácter mais implícito do que explícito;
- A percepção da rutura do contrato psicológico será menos provável se o trabalhador interagir com membros representativos da organização previamente à sua contratação.

Este modelo também chama a atenção para a importância não só da saliência do acontecimento, mas também da vigilância do trabalhador, para que a quebra aconteça. Esta vigilância é definida pela forma como o trabalhador controla de forma ativa o modo como a organização cumpre com as promessas contidas no contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997). Outro aspeto muito importante está relacionado com o facto de a percepção da rutura do contrato psicológico não

conduzir necessariamente a uma relação emocional intensa denominada com o termo violação do contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997). As autoras propõem que para que a percepção cognitiva de uma rutura provoque uma reação emocional e para que esta reação emocional seja intensa, é necessário que se produza um processo de interpretação através do qual o trabalhador conceda um significado à rutura entendida, centrando-se em dois aspetos: atribuições causais atribuídas pelo trabalhador e julgamentos sobre a justiça (Morrison & Robinson, 1997).

Um dos pontos fortes do modelo de Morrison e Robinson “*é a sua possibilidade de generalização*” (Morrison & Robinson, 1997, p. 249).

1.4.3. Consequências e Respostas

Dada a natureza dinâmica dos contratos psicológicos, a ocorrência de quebras é bastante frequente, nomeadamente durante os primeiros anos de emprego afetando a confiança e a satisfação no trabalho (Hera, 2002). Morrison & Robinson (1997) consideram que a experiência da violação do contrato psicológico tem implicações sérias quer ao nível individual, quer ao nível organizacional. Estas autoras, baseadas numa variada revisão bibliográfica, acrescentam que a investigação mostra que a violação diminui a confiança dos trabalhadores nas suas chefias, a satisfação com os seus empregos e organizações, as obrigações que percebem ter para com a organização onde trabalham e nas intenções de continuar a trabalhar nesses locais. A violação do contrato psicológico parece ter um impacto negativo no comportamento do empregado, podendo ocasionar em empregados válidos efeitos negativos para a organização quer diminuindo o empenho na prestação de trabalho, quer criando a vontade de deixar a empresa.

Castanheira & Caetano (1999) defendem que o incumprimento do contrato psicológico pode ser passível de várias respostas. O modelo EVLN (Exit-Voice-Loyalty-Neglect, / Saída-Voz-Lealdade-Negligência) de Farrell (1983) identifica quatro formas de resposta dos trabalhadores:

- Sair da organização.
- Tomar a iniciativa de falar com os superiores hierárquicos para melhorar as condições.

- Diminuição da lealdade, diminuindo o número de horas extras trabalhadas ou de empenhamento organizacional. Há também os trabalhadores “leais” que simplesmente respondem aguardando pacientemente por alterações e que sofrem em silêncio.

- Negligência no trabalho, através do aumento de absentismo, atrasos e menos qualidade no trabalho.

McShane & Von Glinow (2008) afirmam que dependendo da personalidade e da situação, o trabalhador pode responder ao incumprimento do contrato de trabalho de diferentes formas. Um fator determinante é a disponibilidade de trabalhos alternativos. Com fracas perspectivas de trabalho é menos provável que os trabalhadores usem a saída como resposta. Para os trabalhadores que se identificam com a organização é mais provável que tentem falar com os seus superiores hierárquicos do que sair da organização. Os trabalhadores conscienciosos não irão utilizar a negligência como resposta mas sim falar com os superiores hierárquicos. Trabalhadores que no passado não tiveram sucesso quando tentaram falar com os seus superiores, é mais provável que saiam da organização ou respondam através da negligência do trabalho.

A experiência de violação do contrato de trabalho afeta negativamente a identificação dos trabalhadores com a organização por conta das expectativas de que esta não deu valor às suas contribuições, ou não se importa com o bem-estar dos funcionários. Trata-se como da teoria da reciprocidade, quando os funcionários percebem esses dois fatores como positivos, também se sentem “obrigados” a preocuparem-se com a organização e a retribuir atitudes e comportamentos vantajosos e benéficos para a contribuição dos objetivos estratégicos e operacionais da organização (McShane & Von Glinow, 2008).

2. A EXPATRIAÇÃO

2.1. Gestão Internacional de Recursos Humanos

A gestão de pessoas é feita através de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cunha *et al.*, 2010). Atuando, por um lado, como parceiro estratégico e, por outro, como executante ou apoiante de atividades de seleção, desenvolvimento, compensação, retenção e motivação dos colaboradores da empresa, a função de Recursos Humanos pode exercer um papel fundamental no processo de internacionalização das empresas (Rego & Cunha, 2009).

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) é o núcleo de ligação entre as atividades de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e as necessidades de eficácia empresarial e organizacional (Schuler, 2000); ou seja, destina-se ao estabelecimento de um conjunto de princípios e regras para uma gestão de pessoas em contexto internacional com sucesso (Brewster, Sparrow, & Vernon, 2007). A Gestão Internacional de Recursos Humanos procura também explorar a complexidade adicional à Gestão de Recursos Humanos, decorrente de uma diversidade de contextos geográficos da operação, incluindo diferentes categorias nacionais de trabalhadores e de especificidades das práticas de GRH nos diferentes países (Schuler, 2000).

Existe a necessidade por parte das organizações multinacionais terem a capacidade de prever o sucesso dos seus expatriados, uma vez que expatriados mal sucedidos trazem grandes custos à empresa, por vezes até muito difíceis de mensurar já que o insucesso de um expatriado pode comprometer o futuro de uma empresa num determinado país.

Não é possível descrever todas as causas que originam o insucesso de uma missão internacional, mas Camara (2008) defende que algumas causas de insucesso podem ser evitadas se forem utilizadas as melhores práticas de GIRH e que o futuro expatriado deve ser selecionado não só em função das suas competências técnicas mas também tendo em consideração o seu perfil comportamental e a sua situação familiar.

2.2. A expatriação e o expatriado

As missões internacionais podem ser de três tipos - deslocação temporária, expatriação e carreira internacional - dependendo do tipo de missão, das competências necessárias e da amplitude da internacionalização do negócio. Estas três modalidades distinguem-se também pelo tempo necessário para atingir o objetivo da missão, sendo que:

- A deslocação temporária tem uma duração menor, normalmente de seis meses a 12 meses. *“A deslocação temporária caracteriza-se por ter uma duração inferior a um ano e está, em regra ligada à resolução de problemas pontuais que surgiram na subsidiária ou à aquisição de experiência internacional, para efeitos de desenvolvimento de carreira”* (Camara, 2008, p. 150).

- A **expatriação** pode compreender um período entre seis meses a cinco anos. Expatriados são *“empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos”* (Aycan & Kanungo, 1997, p. 250).

- A carreira internacional tem um período superior a cinco anos. *“Os gestores internacionais não têm vínculo a nenhuma subsidiária específica, sendo a sua carreira gerida pela empresa-mãe, dentro do corpo de quadros internacionais”* (Camara, 2008, p. 153).

Uma das primeiras definições de **expatriado** a surgir, mais direcionada para a atualidade, é a definição de Adler (1984, p. 79) que define *“O expatriado é um colaborador que é enviado para um país estrangeiro numa ocupação de gestão.”* No entanto, a definição de Caligiuri (2000, p. 62) é a definição que mais aparece na literatura e que vem alargar o conceito de Adler por considerar o expatriado um colaborador de qualquer nível hierárquico ao invés de Adler que apenas considera o expatriado gestor: *“o empregado que é enviado pela empresa mãe para viver e trabalhar noutro país por um período de tempo entre dois a vários anos.”*

Para ajudar a definir, com maior exatidão, o que é ser expatriado, Dowling, Festing, & Engle (2008, p. 92) definem os papéis de um expatriado: *Domínio da linguagem local; Controlo e supervisão direta; Agente de socialização e*

transportador da cultura organizacional; Construção de redes de contatos; Transferência de competências e conhecimentos; Estabelecimento de pontes de contato e influência com os agentes locais.

Por sua vez, Rego & Cunha (2009) optam pela diferenciação dos expatriados em diferentes categorias:

- Expatriados do país de origem: são trabalhadores de um país onde a sede da empresa está localizada e que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país;
- Expatriados de países terceiros: são trabalhadores que não vêm do país onde se localiza a sede da empresa mas desempenham o seu trabalho num país estrangeiro;
- Impatriados: trabalhadores que vêm de filiais e são transferidos para a sede com o objetivo de enriquecer com novas ideias e transmitir informação;
- Flexipatriados: são trabalhadores que circulam por diferentes países em estadias de curta duração.

A literatura define ainda várias outras modalidades de missões internacionais: mediante o tipo de trabalho a realizar no país de destino (missão técnica, funcional, de desenvolvimento ou missão executiva); mediante o impacto estratégico da atividade e o respetivo potencial de crescimento (atividade de elevado potencial, estratégica, operacional ou atividade de manutenção); e, mediante objetivo e duração da respetiva missão internacional (em representação da empresa-mãe, para resolução de problemas, para desenvolvimento de competências ou para progressão da carreira) (Camara, 2008; Martins, 2013).

No entanto, para efeito deste estudo, definimos expatriado como o colaborador enviado pela empresa para viver e trabalhar numa filial noutro país por um período de tempo superior a 12 meses.

2.2.1. Redefinição de Expatriado

O conceito de expatiação não é novo mas a forma como cada expatiação se desenvolve e desenrola está a mudar rapidamente. McNulty (2014) defende que nos devemos “*esquecer da velha noção de repatriação*”, justificando que o mundo é

agora uma “*piscina gigante de emprego*” onde a experiência adquirida através da constante mobilidade internacional é um bem vital.

Para gerir os expatriados de forma mais eficiente é importante entender quem são, as suas características e a evolução dos últimos tempos. De acordo com McNulty (2014), os primeiros expatriados eram exclusivamente homens entre os 40 anos e os 50 anos de idade que trabalhavam no país onde a empresa-mãe (sede) de multinacionais estavam localizadas e iam trabalhar para uma filial da mesma empresa noutro país. Geralmente, recebiam um pacote salarial bastante generoso com benefícios e prémios associados e iam, quase sempre, acompanhados pela mulher e filhos. A mesma autora afirma que, nas duas últimas décadas, emergiram diferentes tipos de expatriados: cada vez mais mulheres executivas, casais sem filhos, solteiros, expatriados não acompanhados, parceiros do mesmo sexo, pais ou mães solteiros, expatriados também cada vez mais jovens com o objetivo de desenvolvimento de carreira, e todos eles sem os salários, benefícios e vantagens dos seus antecessores.

McNulty (2014) refere também que há uma crescente tendência para se recrutar externamente pessoas, com várias experiências internacionais anteriores, para projetos internacionais específicos e já com o objetivo de irem expatriados para uma filial da empresa. Estes expatriados, normalmente, recebem pouco suporte da empresa na fase da mudança para o país de acolhimento porque são vistos como pessoas com uma mentalidade e perceção global muito fortes e com grandes capacidades de adaptação.

A autora Yvonne McNulty (2014) afirma ainda existir outro tipo de expatriados, os *autodenominados expatriados*. São trabalhadores temporários e qualificados que se deslocam para novos países por vontade própria e sem estarem ligados a uma empresa. Estes trabalhadores que se autodenominam expatriados vão à procura de oportunidades de trabalho por diversos países e têm como objetivo ver e explorar o mundo ou desenvolver as suas carreiras num determinado país. Agem como agentes empresariais livres e independentes e, por essa razão, não são apoiados por empresas, ao invés dos tradicionais expatriados cujas mobilidades são controladas e geridas pela organização. Estes expatriados são pessoas cosmopolitas, para quem “estar em casa” pode ser em qualquer parte do mundo, e são também conhecidos como *cidadãos do mundo*. São eles que irão dominar o mercado de trabalho internacional (McNulty, 2014).

2.3. O ciclo da Expatriação

Na literatura, Martins (2013), adaptado de Rego & Cunha (2009), sugere que o ciclo da expatriação decorre ao longo de várias fases, com o constante apoio organizacional que deve estar intrínseco em todas as fases:

Antes da Expatriação

A fase que dá início a todo o ciclo da expatriação pressupõe a avaliação da necessidade de expatriação na empresa de origem. Esta avaliação deve ser feita de forma rigorosa para que não sejam identificadas necessidades desnecessárias, uma vez que a expatriação de um colaborador, para além de complexa, é extremamente cara. Há três objetivos principais, por vezes sobrepostos, que podem ser identificados como motivos para a expatriação: a) o preenchimento de posições, por falta de conhecimentos técnicos locais; b) o desenvolvimento dos gestores; e c) o desenvolvimento das organizações através do aumento do controle e da coordenação das operações internacionais (Tung, 1988).

De seguida é necessário focar no recrutamento e seleção do candidato à expatriação. O objetivo é recrutar e selecionar a pessoa certa para a missão internacional em questão. Quando bem recrutado e selecionado, o expatriado tem mais probabilidades de atingir o sucesso na sua missão internacional. Camara (2008) afirma que o futuro expatriado deve ser selecionado tendo em consideração as suas competências técnicas, o seu perfil comportamental e a sua situação familiar. De acordo com Tung, (1988), a adaptação do expatriado está em grande medida relacionado com a seleção de colaboradores com um perfil psicológico mais adequado à transição cultural. Segundo Jordan & Cartwright (1998), os traços de personalidade desejáveis aos expatriados são a capacidade intelectual, a autoconfiança, a abertura para experiências e estabilidade emocional. De igual forma, os mesmos autores, sugerem as seguintes competências para um bom desempenho profissional do expatriado: habilidades relacionais, sensibilidade cultural, habilidade linguística e tolerância ao *stress*. No entanto, mesmo que todos os aspetos e etapas do processo de seleção sejam respeitados, a adaptação do expatriado e sua família não está garantido.

Uma terceira fase é a orientação/preparação transcultural. A preparação do expatriado aumenta a sua produtividade entre os expatriados e gera maior

satisfação destes durante o tempo que permanecem no estrangeiro, já que é um grande facilitador para a adaptação do expatriado ao país de acolhimento. Martins (2013, p. 21) refere que “*esta preocupação organizacional minimiza os efeitos do choque cultural no ajustamento ao país e empresa de acolhimento*”. Black, Mendenhall, & Oddou (1991) referem três programas de preparação fundamentais para a preparação dos expatriados: formação intercultural, formação linguística e familiarização com os assuntos do cotidiano. Segundo Tung (1988), no caso de expatriados com família, a participação da família na formação intercultural, formação linguística e orientação no exterior é imprescindível à futura adaptação da família e, conseqüentemente, do expatriado. Quanto mais rapidamente a família restabelecer os seus hábitos antigos, mais provável será a sua adaptação ao novo país.

Durante:

A quarta fase é o desenvolvimento da missão internacional. O grande objetivo desta fase é garantir a permanência do expatriado prevenindo a sua estagnação profissional. Para tal deve-se orientar o expatriado para o seu contínuo desenvolvimento por forma a alcançar os objetivos de carreira (Martins, 2013).

A fase seguinte é a avaliação da missão internacional. Para evitar a insatisfação com a missão internacional e garantir o sucesso da próxima e última fase (repatriação), é extremamente importante que se faça a avaliação da missão através da identificação de potenciais problemas de reajustamento ao país e empresa de origem e através da análise dos potenciais contributos da experiência internacional para que possam ser valorizados após o regresso (Martins, 2013).

Depois:

A repatriação é a sexta e última fase do ciclo da expatriação. Dá-se quando a missão internacional termina e o expatriado tem de regressar ao seu país e empresa de origem. Segundo Camara (2008) para além de se desperdiçar um capital importante de conhecimento do terreno e experiência acumulados, a má gestão do regresso de um expatriado tem como resultado não só a sua desmotivação e eventual saída, mas o descrédito do próprio conceito de expatriação.

O apoio organizacional é extremamente importante em todas as fases da expatriação para que o expatriado não se sinta “abandonado”. O apoio

organizacional é imprescindível para ajudar os expatriados a superar obstáculos e dificuldades imprevistos e assegurar que o seu desempenho corresponde às expectativas da empresa de origem. A direção de recursos humanos ou um gestor de expatriados têm um papel importante nesta matéria, dar apoio constante ao expatriado e sua família. Deve-se manter contacto constante com o expatriado através de *e-mails*, telefonemas, etc. O acompanhamento sistemático feito pela empresa-mãe ao expatriado pode ser, não só fonte de estabilidade no desempenho, como ainda um fator de sucesso no momento do regresso e reintegração do expatriado (Camara, 2008).

Como anteriormente referido, um processo de expatriação é um processo extremamente dispendioso. Estes custos estão associados à formação de preparação do expatriado, custos salariais, custos de deslocação e de instalação, custos de incentivos, assim como possíveis custos associados a uma expatriação fracassada, resultante de desajustamentos do expatriado ou da necessidade antecipada do regresso do expatriado (Rego & Cunha, 2009).

Homem & Tolfo (2008) definem os três principais fatores de sucesso ligados à expatriação: adaptação intercultural, habilidades técnicas para a tarefa e para a gestão, e a estabilidade e adaptabilidade da família do expatriado. O conjunto destes três fatores representam 70% das respostas atribuídas pelos gestores, para o sucesso da expatriação.

Autores como Camara (2008); Homem & Tolfo (2008); Martins (2013) relacionam também o sucesso da expatriação com a concretização das várias fases do ciclo da expatriação, já abordadas.

2.4. Adaptação intercultural

As primeiras teorias sobre o processo de adaptação do expatriado ao país de acolhimento focaram a cronologia do processo, numa tentativa de reconhecer um padrão de comportamento. Foi desta forma que surgiu a teoria clássica da Curva em U – “*U Curve Theory of Adjustment*” (Lysgaard, 1955). Nesta teoria, o grau de adaptação ao país de acolhimento descreve, como o próprio nome indicada, uma curva em forma de U através do tempo: “*o ajustamento intercultural é um processo que ocorre ao longo do tempo e que tende a seguir uma curva com formato em U*” (Lysgaard, 1955, p. 51), o que significa que a adaptação passa por uma rápida fase

inicial de lua-de-mel e um posterior choque cultural, continuando com uma prolongada fase de adaptação que conduziria, caso o expatriado não desista, a um estágio final de completo domínio do ambiente. Na figura 4, está representado graficamente este processo.

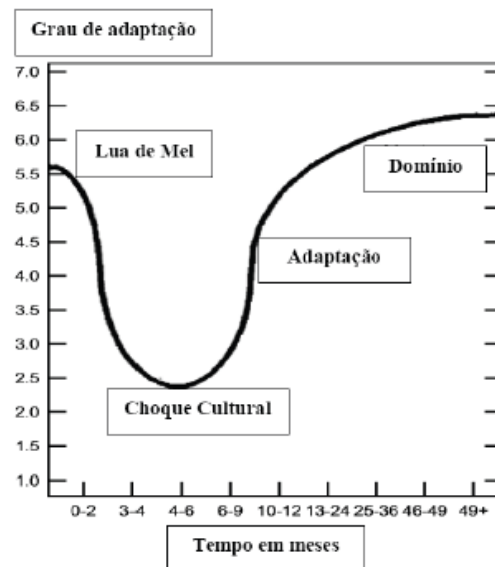


Figura 4 – Curva em U de Adaptação do Expatriado. Fonte: Black & Mendenhall (1991, p. 227).

Black & Mendenhall (1991) ajudam-nos a compreender e a interpretar as quatro fases.

Na fase *Lua-de-mel*, o expatriado sente fascínio pela cultura desconhecida, não havendo ainda a percepção se os hábitos socioculturais do indivíduo se enquadram ou não na cultura do país de acolhimento. Quando se dá o *choque cultural* é quando surge frustração e porventura hostilidade da cultura local face aos seus comportamentos. É nesta fase que o expatriado percebe que os seus hábitos podem estar longe daqueles que são prática habitual naquela cultura e quando se depara perante uma realidade de novos referentes culturais aos quais nem sempre lhe é possível atribuir significados. Esta fase pode criar bastante ansiedade ao expatriado. Numa terceira fase, durante a fase de *adaptação*, o indivíduo aprende novos comportamentos, hábitos e costumes que se adaptam à cultura local e, conseqüentemente, alcança o equilíbrio psicológico e emocional que tinha perdido aquando do coque cultural. Após algum tempo (cerca de 12 meses), a necessidade de adaptação intercultural começa a ter menos expressão, entrando-se numa fase de *domínio*. No entanto, há ainda grande discussão sobre o que se pode passar de

seguida. Black *et al.* (1991) afirmam poder haver curvas que não sigam exatamente a forma em U e com comportamentos erróneos, sobretudo nesta última fase.

No seguimento deste estudo, surgiu o modelo de adaptação intercultural de Black & Mendenhall (1991), onde definiram o “*o grau de conforto psicológico*” como uma medida concreta para a adaptação intercultural. Black & Mendenhall (1991) sugerem que a adaptação intercultural contém três dimensões relacionadas, mas distintas. Assim, a *adaptação laboral*, que se refere ao conforto psicológico relativo a diferentes formas e padrões de trabalhar e às novas exigências do trabalho. A *adaptação de interação*, referindo-se ao conforto psicológico no que respeita à forma de comunicação entre indivíduos na cultura do país de acolhimento e à forma como acolhe os expatriados e à sua socialização com os nacionais do país de acolhimento, tanto no trabalho como fora. A *adaptação geral*, que se refere ao conforto psicológico relativamente à cultura e às condições de vida do país de acolhimento, incluindo comida local, custo de vida, compras, entretenimento, transportes, saúde.

Tendo por base estas três dimensões e baseando-se na teoria da redução da incerteza, Black *et al.*, 1991 (*cit in* Luísa Helena Pinto, Cabral-Cardoso, & Werther, 2011), realizaram uma relevante contribuição, através de um modelo abrangente de adaptação do expatriado, distinguindo adaptação antecipada de adaptação no terreno, uma vez que a adaptação intercultural ocorre antes e durante a expatriação. Este novo modelo tem como objetivo superar e ampliar as abordagens das teorias clássicas e foi criado centrando a sua atenção em fatores relacionados com a organização e com as características da missão internacional do expatriado (Black *et al.*, 1991), conforme se pode observar na Figura 5.

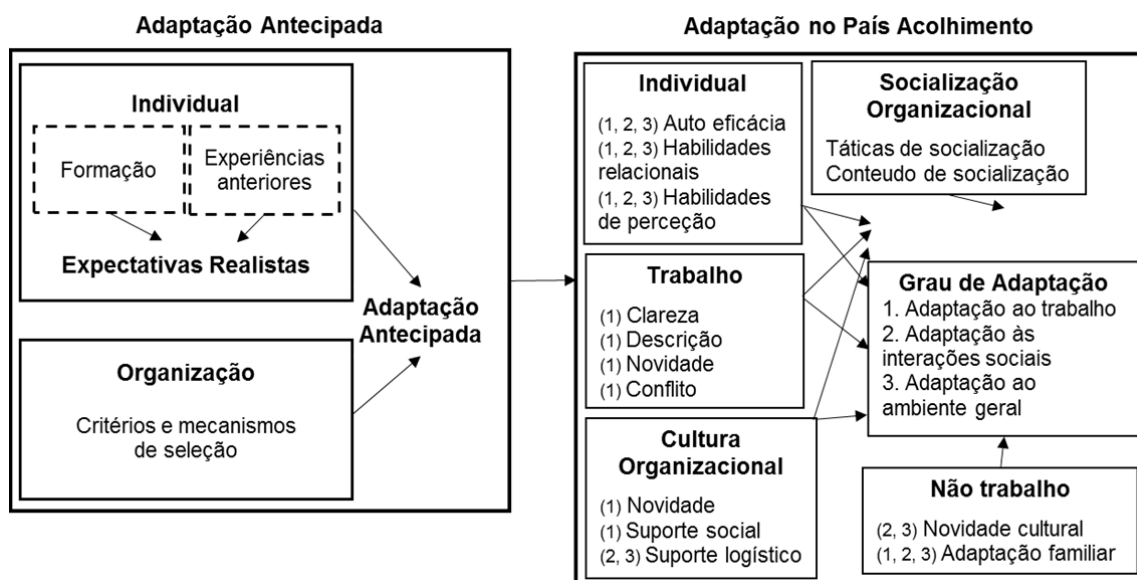


Figura 5 - Modelo de adaptação do expatriado. Fonte: Black, Mendenhall e Oddou (1991)

A adaptação antecipada é influenciada por fatores individuais como a formação prévia e experiências anteriores de expatriação que devem impedir que o expatriado crie expectativas pouco realistas sobre a sua expatriação; assim como por fatores organizacionais focando-se nos mais adequados critérios e mecanismos de seleção dos colaboradores que serão expatriados. Experiências anteriores de expatriação, formação prévia e bons conhecimentos da língua do país de acolhimento influenciam positivamente a adaptação do expatriado (Pinto *et al.*, 2011).

Uma vez iniciada a expatriação, a adaptação do expatriado no país de acolhimento será influenciada por vários fatores: fatores individuais incluindo características pessoais, tais como habilidades relacionais; fatores relacionados com o trabalho, como a clareza da função, descrição da função; fatores relativos à cultura organizacional, como nova cultura organizacional e suporte tanto social como logístico; fatores relacionados com a socialização dentro da organização; e fatores não ligados ao trabalho, como a cultura do país e a adaptação da família. Destes cinco fatores dependerá o grau de adaptação alcançado pelo expatriado, que pode ser em três dimensões: adaptação ao trabalho, adaptação às interações sociais e adaptação ao ambiente geral.

Cada vez mais outros autores têm dado especial atenção ao fator *família* e ao fator *experiências anteriores*. Experiências internacionais anteriores permite ao expatriado uma maior facilidade de adaptação e as características da família, como o apoio familiar, comunicação entre os seus membros e a sua capacidade de adaptação, estão positivamente relacionados com uma melhor e mais fácil adaptação por parte do expatriado ao país de acolhimento (Caligiuri, 2000).

3. O CONTRATO PSICOLÓGICO NA EXPATRIAÇÃO

3.1. O novo contrato psicológico

Ao longo da última década, têm-se verificado várias mudanças na relação entre o empregado e o empregador (Guest, 2004). Num contexto de transformações sociais e de mercado, com um aumento significativo no número de expatriados, que exigem mais da *performance* da organização, para que seja mais competitiva, o relacionamento que as organizações mantinham com os seus colaboradores é afetado.

O antigo contrato psicológico era caracterizado pela lealdade, pela conformidade às normas, empenhamento e confiança por parte dos trabalhadores, trocada por segurança, oportunidades de promoção, formação e desenvolvimento e de ajuda, quando o indivíduo apresentava dificuldades (Herriot & Pemberton, 1997; Rousseau, 2004). O novo contrato psicológico, por sua vez, tem contornos muito diferentes, onde as empresas sentem a necessidade de manter os níveis de competitividade por forma a sobreviverem (Herriot & Pemberton, 1997).

Os colaboradores e as organizações perceberam que já não é possível garantir o “emprego para toda a vida” e, por esse motivo, os colaboradores têm que ser muito mais confiantes, principalmente trabalhando num país estrangeiro, e dotar-se de competências que assegurem a sua empregabilidade. O colaborador passa a ter um papel muito mais ativo na gestão dos seus deveres, na supervisão, no desenvolvimento da sua carreira, sendo a retribuição em função do seu empenho. As organizações, em relação à gestão das pessoas, passam a adotar a perspetiva do desempenho e da contenção de custos, ou seja, a relação com os colaboradores é orientada para o curto-prazo, enfatizando os resultados imediatos (Van Der Smissen, Schalk, & Freese, 2013). É agora esperado que o colaborador trabalhe em contratos mais flexíveis, fazendo diferentes tarefas, num ritmo de trabalho mais elevado e num ambiente cada vez mais técnico. Aos colaboradores agora é exigido que trabalhem muitas horas, que tenham mais responsabilidades, que adquiram mais competências e que tolerem alterações contínuas e ambiguidades no seu trabalho, sendo o próprio emprego a retribuição da organização pelo seu esforço (Herriot & Pemberton, 1997). Isto tem influenciado tanto as organizações como os colaboradores, mas também os respetivos contratos psicológicos, resultando num

declínio da lealdade entre o empregado e o empregador. Por outro lado, tem-se verificado também um declínio da segurança no trabalho, com o colaborador a ter de ser mais flexível, inovador e disposto a contribuir para a organização para além do que está na sua descrição de função (Smitten *et al.*, 2013).

É assim necessário criar um outro contrato psicológico que seja vantajoso para ambas as partes. Esse acordo deve ser, em certos aspetos, menos emocional e com uma maior orientação para a tarefa e desempenho, mantendo a lealdade, a segurança e o empenho.

3.2. Fases críticas do contrato psicológico na expatriação

Muitas organizações apenas se apercebem que um contrato psicológico foi violado quando um expatriado sai da organização para se juntar a um concorrente (McNulty, 2014). Porque as relações de trabalho mudam constantemente, os contratos psicológicos acompanham e estão em evolução permanentemente. Às vezes há uma compreensão mútua quando um colaborador é contratado que a expatriação é uma possibilidade; alguns colaboradores aspiram trabalhar no estrangeiro e iniciam ativamente este processo; outros, particularmente os mais jovens, vão para o estrangeiro por iniciativa própria (Haslberger & Brewster, 2009).

Os contratos psicológicos, como referido anteriormente, são um fator muito importante nas expatriações porque uma pessoa que aceite partir numa missão internacional e mudar a sua vida para outro país (com ou sem família) está exposto a mais riscos do que alguém no seu país de origem, e porque os contratos escritos não cobrem todos os riscos e incertezas de uma missão internacional.

Desta forma, Haslberger & Brewster (2009) definem três fases críticas onde o contrato psicológico tem um papel predominante: quando o colaborador decide se aceita ou não a missão internacional; quando o colaborador se muda e durante os primeiros tempos no novo país; e aquando da repatriação. A figura 6 mostra o modelo desenvolvimento por estes autores representando as três fases críticas de uma expatriação com as setas a negrito.

Os colaboradores iniciam o processo de expatriação com um determinado contrato psicológico. A expatriação constitui uma transição significativa na vida e na carreira de uma pessoa que é marcada por um nível elevado de incerteza. Não é incomum que os sistemas de desenvolvimento de carreira impliquem progressões

de carreira aceleradas incluindo promessas informais que influenciam o contrato psicológico e que muitas vezes não são cumpridas. Estas promessas vão influenciar a avaliação do risco que cada expatriado irá fazer, aumentando a percepção que têm dos potenciais benefícios que a missão internacional poderá trazer. Por isso, o contrato psicológico desempenha um papel particularmente importante quando um colaborador decide se aceita ou não uma expatriação. Isto está indicado na primeira das três setas a negrito da Figura 6.

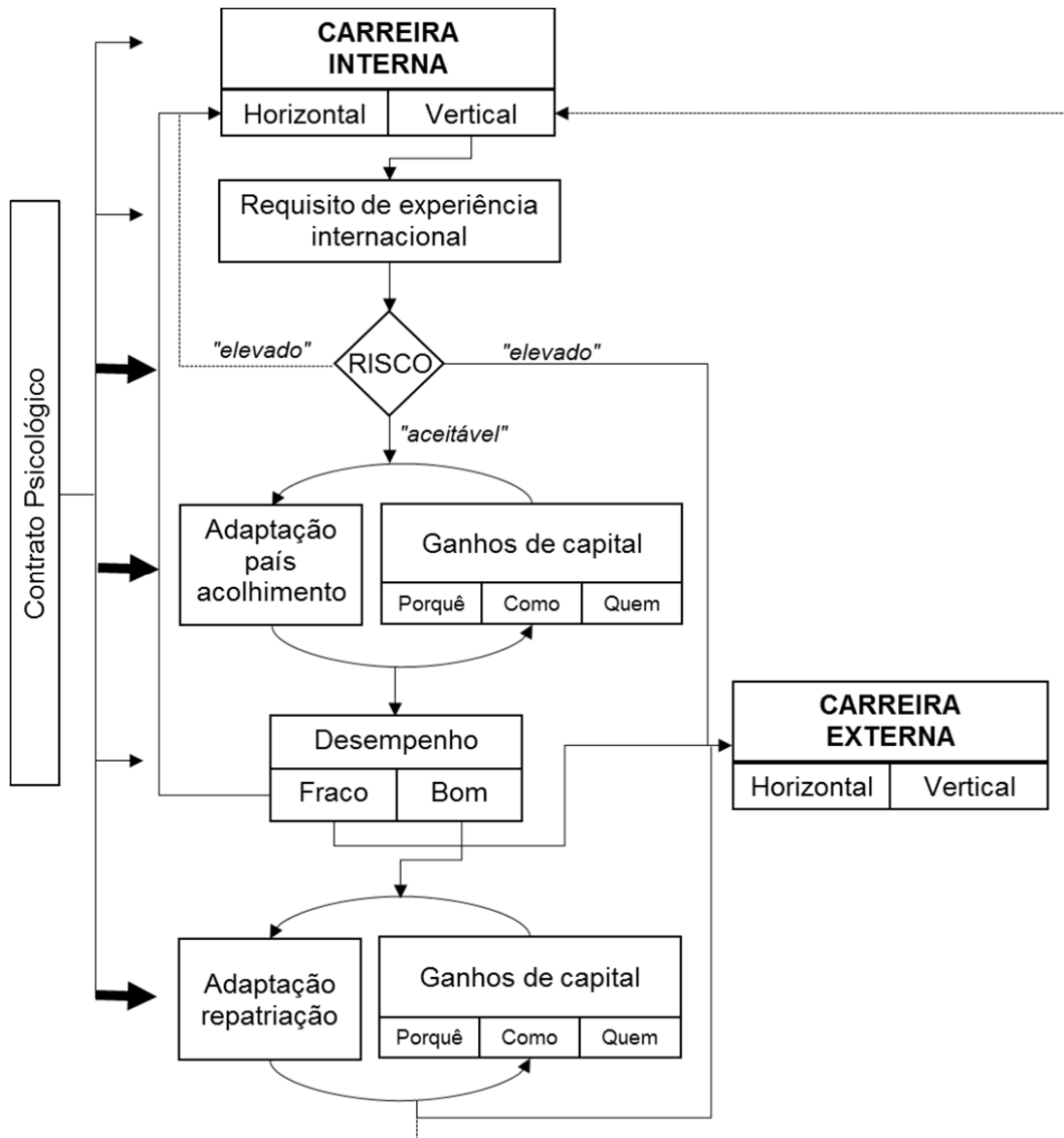


Figura 6 - Carreira e Adaptação: um modelo mais amplo. Fonte: adaptado de Haslberger & Brewster (2009)

Outro momento de grande importância do contrato psicológico é quando o colaborador se muda para o novo país e o período que lhe segue. A mudança para um país estrangeiro envolve muita incerteza, por isso, os colaboradores estarão especialmente sensíveis a qualquer sentimento de perda de confiança ou a promessas feitas pela empresa aparentemente quebradas, como a falta de apoio na mudança ou um custo de vida inesperadamente muito elevado e sem compensação proporcional (Haslberger & Brewster, 2009).

Por último, a repatriação, especialmente a possibilidade de uma nova e melhor oportunidade de carreira aquando do regresso ao país de origem, envolve também grandes momentos de incertezas. Este é o terceiro e último ponto crítico dando à empresa a possibilidade de cumprir com a sua parte do contrato psicológico. A elevada taxa de rotatividade aquando da repatriação está frequentemente ligada à percepção que os expatriados têm de que o contrato psicológico foi quebrado (Haslberger & Brewster, 2009).

4. PERTINÊNCIA DO ESTUDO

A forma como as práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos são desenvolvidas e aplicadas, definem o sucesso ou o fracasso de uma missão internacional (Homem & Tolfo, 2008). Paralelamente, a noção do contrato psicológico torna-se fundamental para a compreensão das relações de trabalho a partir das percepções das pessoas envolvidas. Vários autores, como Bunderson (2001); Kraimer *et al.* (2005); Lemire & Rouillard (2005), defendem que o contrato psicológico é um meio fundamental na compreensão e gestão das atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Cada vez mais, têm surgido investigações relacionadas com a gestão de expatriados e que têm assumido grande destaque na literatura, como por exemplo, Black *et al.* (1991); Camara (2008 & 2011); Homem & Tolfo (2008); Martins (2013); assim como já existe bastante literatura que explora a noção do contrato psicológico, tal como Guest (1998b, 2004); Guest & Conway (2002); Herriot & Pemberton (1997); McNulty (2014); Rousseau (2004); no entanto, não são conhecidos estudos sobre o contrato psicológico nos expatriados portugueses. Por esse motivo, torna-se importante compreender a reação dos trabalhadores perante uma situação de mudança, como é o caso da expatriação, uma vez que o comportamento de resposta aos mesmos pode ser um contributo para marcar a diferença decisiva entre o sucesso ou o fracasso da missão internacional. Este estudo pretende, assim, tornar-se num contributo importante para a literatura já existente.

5. OBJETIVOS DO ESTUDO

O estudo que se segue tem como questão de investigação “*Como os expatriados caracterizam o seu contrato psicológico?*”. Para respondermos a esta questão definimos como objetivo geral do estudo conhecer o estado do contrato psicológico nos expatriados, mais especificamente pretendemos:

- Caracterizar o estado do contrato psicológico antes da expatriação;
- Caracterizar o estado do contrato psicológico após a fase de adaptação ao país de destino;
- Compreender a percepção que o expatriado tem do estado do contrato psicológico na fase de repatriação.

CAPITULO DOIS - METODOLOGIA

6. METODOLOGIA QUALITATIVA

A decisão da metodologia a aplicar deve ser orientada pelos objetivos que pretendemos alcançar, sendo que no presente estudo, e conforme já referido, o objetivo geral é conhecer o estado do contrato psicológico nos expatriados. Por esse motivo decidiu-se que, para este estudo, iríamos utilizar uma metodologia qualitativa.

Um dos métodos de análise qualitativo mais utilizado em projetos de investigação decorrentes nas áreas das ciências sociais e humanas tem sido a *Grounded Theory*, que, segundo Glaser & Strauss (1967), fazendo recurso de procedimentos que envolvem uma análise detalhada e flexível do material escrito e observado, sem o converter em escalas numéricas e precisas, procura compreender as experiências e os significados que os indivíduos constroem. Existem várias metodologias qualitativas (estudos ideográficos, etnografia, *Grounded Theory*, análise de discurso, análise narrativa, entre outros) sendo que cada metodologia permite fazer uma análise dos dados qualitativos segundo quadros de referência diferentes (Fernandes & Maia, 2001).

O método da *Grounded Theory* foi desenvolvido por Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss, sociólogos da Universidade da Califórnia em São Francisco, no início da década de 1960, cuja ênfase era a necessidade de compreender o ponto de vista do ator para entender a interação, o processo e a mudança social. Para Glaser & Strauss (1967), para se desenvolver uma teoria, o investigador deve concentrar-se na categoria conceptual, estabelecida a partir dos factos e conceitos que podem emergir. Para um bom entendimento e utilização desta metodologia é necessário que o investigador conheça principalmente dois conceitos: A sensibilidade teórica, que é a qualidade pessoal do investigador que indica a perceção de informações subtis através dos significados dos dados (Corbin & Strauss, 2014). Segundo Glaser (1978), para se alcançar a sensibilidade teórica, é necessário entrar na investigação com o mínimo de ideias preconcebidas, especialmente aquelas logicamente deduzidas; e a amostragem teórica que se constitui no processo de recolha de dados para gerar a teoria onde o investigador recolhe, codifica e analisa os dados e decide quais dados recolher e onde encontrá-los, a fim de desenvolver a teoria (Glaser & Strauss, 1967). A amostragem teórica de

qualquer categoria termina quando ela estiver num processo de saturação teórica, isto é, quando a realização de novas entrevistas não acrescentam informação qualitativa nova às que foram previamente realizadas.

Os procedimentos de recolha e análise de dados são construídos com base no “modelo de paradigma” proposto por Corbin & Strauss (2014), tendo a sua estrutura apoiada em vários elementos. Nas condições causais, que se referem ao conjunto de eventos, incidentes ou acontecimentos que levam à ocorrência ou desenvolvimento de um fenómeno. No fenómeno, que é a ideia central, o evento ou acontecimento. No contexto, que são as especificidades da condição causal e do fenómeno, ou seja, um grupo específico de particularidades que os envolve. Nas condições intervenientes, que indicam as condições estruturais que se apoiam nas estratégias de ação-interação e que pertencem ao fenómeno, e podem incluir condições como tempo, espaço, cultura, *status* económico, entre outras. Nas estratégias de ação-interação que indicam como as pessoas respondem às condições causais, ou seja, direcionam a estratégia para gerir ou responder a um fenómeno. Por último, nas consequências que são identificadas como os resultados ou expectativas da ação-interação em relação a um determinado fenómeno. Estes procedimentos permitem-nos pensar sistematicamente sobre os dados e relacioná-los de forma mais complexa, para que a resposta de cada um dos seus elementos possa garantir a saturação teórica de cada categoria.

6.1. Instrumentos

Para este estudo foram utilizados dois instrumentos de recolha de informação. Em primeiro lugar foi aplicado um pequeno inquérito sociodemográfico para recolher informação como a idade, género, escolaridade, estado civil, número de filhos, país de destino, duração total da expatriação e duração atual da expatriação.

A entrevista semiestruturada foi a técnica privilegiada para a aquisição de informação junto dos participantes uma vez que através deste método qualitativo é possível compreender a experiência dos participantes e construir significados (Fernandes & Maia, 2001). Esta técnica de recolha de informação requer que o entrevistador domine todas as temáticas sobre as quais tem de obter respostas por parte dos entrevistados, mas por outro lado possibilita que o entrevistado possa dar

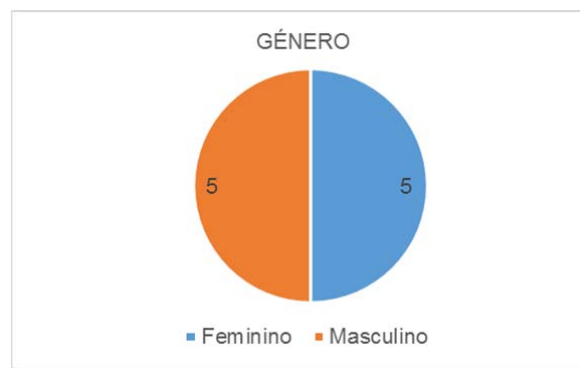
uma resposta tão longa quanto desejar (Yin, 2009). No total foram realizadas 10 entrevistas a portugueses que se encontravam, no momento das entrevistas, expatriados. O guião de entrevista semiestruturado (Anexo I) está dividido em três grandes capítulos, para captar o máximo de informação possível acerca das três fases da expatriação: preparação da missão; missão; repatriação.

6.2. Seleção e Caracterização dos participantes

“Os estudos que usam a metodologia da Grounded Theory constroem uma amostra teórica” (Fernandes & Maia, 2001, p. 56). Trata-se de uma amostra relevante para o fenómeno em estudo e que pretende ser representativa das variações e tipicidades do fenómeno (Corbin & Strauss, 2014). O número de pessoas ou casos utilizados dependam do acesso, tempo e recursos disponíveis para satisfazer os requisitos da construção de uma amostra teórica. Glaser & Strauss (1967) referem que o procedimento adequado para estes casos é ir fazendo e analisando as entrevistas sucessivamente, terminando quando se atinge a saturação teórica, ou seja, quando as categorias encontradas começam a estabilizar e os casos novos não trazem nada de novo ao estudo e ao investigador.

Como já foi referido anteriormente, o critério de seleção dos participantes foi o facto de estarem, à data da entrevista, expatriados independentemente de idade, sexo, estado civil, número de filhos e categoria profissional. Este estudo foca-se unicamente no lado do indivíduo expatriado e como este compreende o seu contrato psicológico nas diversas fases da expatriação.

Para este estudo foram entrevistados dez expatriados, dos quais cinco homens e cinco mulheres.



O expatriado mais velho tem 41 anos e o expatriado mais novo tem 29 anos, sendo a média de idade 37 anos, com um desvio padrão de 4,25.

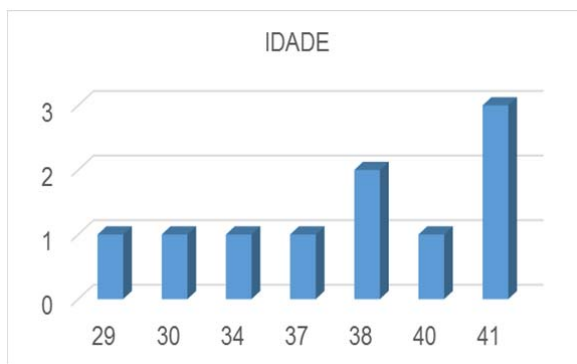


Gráfico 2 – Idade

Quanto à escolaridade, oito (80%) entrevistados possuem qualificações de nível superior (sete possuem licenciatura e um possui mestrado), sendo que os restantes dois (20%) expatriados têm o 12º ano de escolaridade.

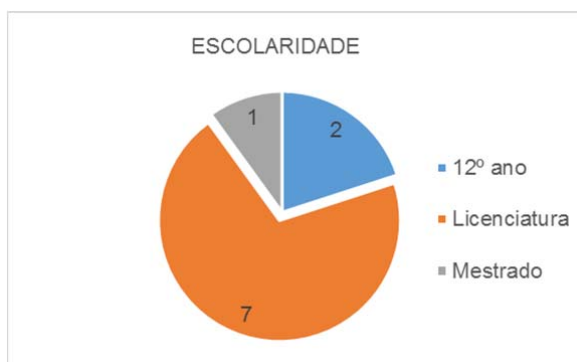


Gráfico 3 – Escolaridade

Relativamente ao estado civil, sete (70%) dos entrevistados são solteiros e três (30%) casados, sendo que todos os casados (100%, n=3) têm pelo menos um filho.

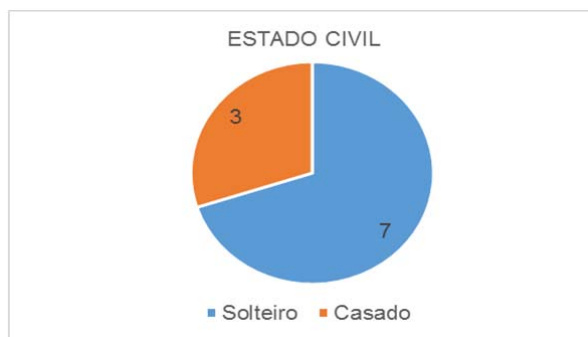


Gráfico 4 - Estado Civil

Quanto à antiguidade na empresa esta varia muito, uma vez que cinco (50%) expatriados têm uma antiguidade superior a onze anos, e os outros cinco (50%) têm uma antiguidade entre um a onze anos. A média é de nove anos de antiguidade com um desvio padrão de 3,61.

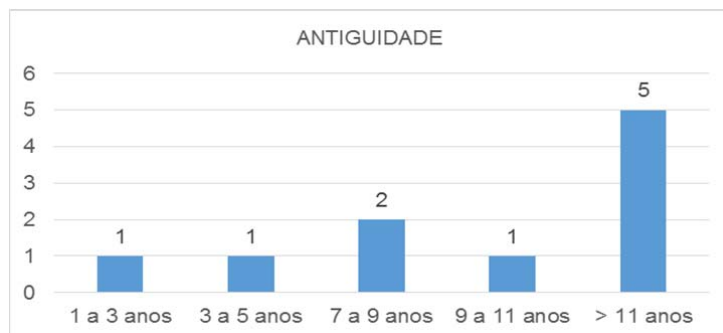


Gráfico 5 - Antiguidade na organização

Por último, em relação ao país de destino, quatro (40%) entrevistados estão expatriados em países da Europa e seis (60%) estão expatriados em países da América.

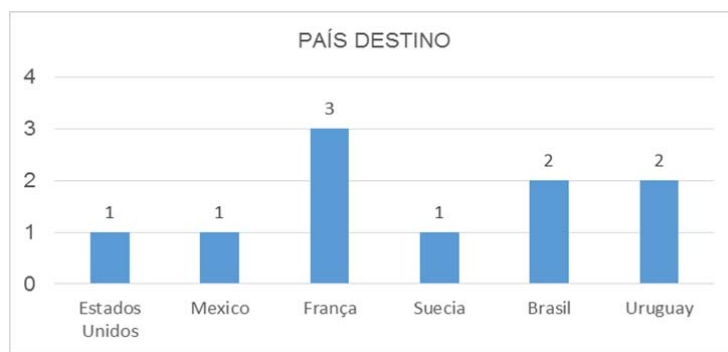


Gráfico 6 - País destino

6.3. Procedimento

Para que a recolha de informação fosse possível, foi feito um primeiro contacto junto de várias empresas que sabíamos que tinham expatriados. Foram contactados via correio eletrónico explicando o intuito do estudo, solicitando o contacto de expatriados e garantindo desde logo total confidencialidade e anonimato no nome das empresas e dos expatriados. Nesse mesmo contacto foi informado que havia total disponibilidade e interesse da autora para uma reunião presencial para melhor explicar o objetivo do estudo. Há medida que íamos obtendo contactos de expatriados, havia sempre um primeiro contacto com o expatriado via correio

eletrónico e assim que houvesse aceitação para participar no estudo haveria um segundo contacto por telefone para definir alguns pormenores para a entrevista. As entrevistas foram todas realizadas com auxílio ao Skype, uma vez que os entrevistados eram todos expatriados, tendo a duração média de 35 minutos e decorreram entre 16 de Maio e 25 de Julho de 2015. Antes de cada entrevista era solicitado ao expatriado que lê-se e assinasse o consentimento informado (Anexo II). No fim das entrevistas, mediante necessidade, alguns dos entrevistados foram questionados se tinham conhecimento de algum colega expatriado que pudesse aceitar participar no estudo, por forma a conseguir angariar mais participantes.

Após a recolha da informação foi feita a transcrição das entrevistas. De salientar que a transcrição foi realizada de forma integral e fiel ao que foi dito por cada entrevistado. De seguida foi feita uma leitura aprofundada das entrevistas e com base nas leituras iniciou-se a codificação aberta da informação, através da decomposição de cada entrevista em unidades de análise, que traduzem as ideias mais pertinentes de acordo com a problemática em investigação. De acordo com Fernandes & Maia (2001), o procedimento de codificação aberta consiste na decomposição, análise, comparação conceptualização e categorização dos dados fazendo questões, comparações, rotular e etiquetar. Este processo é também uma *“oportunidade de questionamento das expectativas e pressupostos que o investigador desenvolveu previamente acerca do fenómeno que estuda”* (Fernandes & Maia, 2001, p. 56). Ao mesmo tempo foi feita a codificação axial que permite que a codificação seja feita à volta do eixo de uma categoria, ligando por isso categorias ao nível das propriedades e dimensões. Resumindo foi possível organizar categorias estabelecendo relações entre elas. Por último, a codificação seletiva, sendo o procedimento final para integrar e refinar a teoria.

Toda a análise foi feita de forma manual, sem recorrer a nenhum *software*.

CAPITULO TRÊS - RESULTADOS

7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na presente secção serão apresentados os resultados que emergiram do processo de codificação das dez entrevistas realizadas, com base na análise detalhada dos discursos. As categorias surgiram sempre que os dados recolhidos foram considerados pertinentes para o estudo. Os resultados estão divididos conforme ciclo de expatriação: preparação da missão, missão e repatriação, para que seja possível responder às questões de investigação definidas para o presente estudo. A seguinte Tabela 3 apresenta as categorias emergentes da análise das entrevistas:

Processo Expatriação	Dimensão	Categorias	
Preparação	Empresa	suporte geral suporte fiscal suporte financeiro suporte administrativo suporte realocação	suporte à família suporte psicológico / acompanhamento reconhecimento cidade formações (segurança, legislação, lingua)
	Expatriado	transparência	suporte administrativo
	Recrutamento & Seleção	convite direto concurso interno	
	Motivação	conhecimento função redireccionar carreira família	benefícios financeiros experiência internacional desenvolvimento carreira
Missão	Empresa	suporte geral suporte família suporte social e cultural	comunicação suporte psicológico / acompanhamento suporte administrativo
	Expatriado	família suporte social	adaptação
	Trabalho	desempenho	exemplo / profissionalismo
Repatriação	Empresa	regresso portugal	adaptação
	Expatriado	regresso portugal	desenvolvimento carreira

Tabela 3 - Tabela de referência das categorias emergentes da análise das entrevistas.

7.1. Preparação da missão

Reportando-nos a esta fase da expatriação, que antecede a ida do expatriado para o país de destino, foram definidas quatro dimensões de análise: a empresa, definindo os direitos dos expatriados; o expatriado, com a caracterização dos seus deveres; o recrutamento e seleção, abordando quais os métodos de

recrutamento e seleção privilegiados; e as motivações individuais, mencionando quais as razões que levaram os entrevistados a aceitar uma missão internacional.

A Empresa

A primeira categoria apresentada, **suporte geral**, surge com o intuito de compreender como é que os expatriados definem, de uma forma global, o suporte dado pela organização na preparação da missão, sendo um direito do expatriado:

Tinha o direito de ter alguém da empresa a ajudar-me neste longo processo... (SM)

Prometeram que me iriam dar todo o suporte na preparação e na minha integração... (AF)

De acordo com a análise da informação recolhida, verificamos que houve diferentes níveis de cumprimento deste direito, nomeadamente, cumprimento fraco, suficiente e bom. Num dos casos, houve mesmo incumprimento deste direito.

Incumprimento (um entrevistado) - Não tive nenhuma preparação, em momento algum me foi disponibilizado algum tipo de apoio. (LC)

Cumprimento fraco (cinco entrevistados) - A empresa, extra o que fosse profissional, deu-me muito pouco suporte a não ser pela parte do mesmo diretor de fábrica, o meu chefe, que era com quem eu diretamente tratava de algumas coisas. Nunca tive suporte por parte dos recursos humanos. A única coisa que fizeram foi pagar-me a viagem e o hotel quando eu cheguei e tinha um táxi à minha espera. (AA)

Cumprimento suficiente (dois entrevistados) - Considero que foi suficiente mas há muito mais que possa ser feito para quem vai fazer uma mudança tão drástica na sua vida profissional e principalmente pessoal. (AP)

Cumprimento bom (dois entrevistados) - Foi tudo organizado pela empresa, quer no que se refere ao visto, quer no que se refere à disponibilização dos serviços de uma empresa de "relocation". Penso que foi um bom suporte para os primeiros tempos... (NM)

No que se reporta aos direitos dos expatriados, foram referidos diferentes tipos de suporte para a preparação da missão, como se pode observar na Tabela 4:

Suporte	Nº Participantes	(In)cumprimento
realocação	10	9 cumprimento + 1 incumprimento
reconhecimento cidade	10	1 cumprimento + 9 incumprimento
administrativo	9	9 cumprimento
fiscal	6	6 cumprimento
formações	6	3 cumprimento + 3 incumprimento
financeiro	5	2 cumprimento + 3 incumprimento
psicológico /acompanhamento	5	5 incumprimento
família	3	3 incumprimento

Tabela 4 - Caracterização dos diferentes tipos de suporte na preparação da missão.

A primeira categoria a surgir, referida por todos os entrevistados (100%, n=10), é o **suporte à realocação**, mencionando a importância do apoio de empresas especializadas para ajudar no aluguer da casa/apartamento onde ficarão durante a expatriação, de empresas especializadas no transporte dos bens pessoais entre país origem e país destino e no aluguer de viatura durante os primeiros tempos para que o expatriado tenha tempo de adquirir o seu meio transporte pessoal. Este apoio ajuda a reduzir os níveis de apreensão e *stress* por parte dos expatriados. Houve cumprimento em nove casos (90%):

...também me deu apoio na mudança através de uma empresa que fez o transporte dos meus bens pessoais para o México e disponibilizou-me também uma outra empresa de realocação que me ajudou na procura de casa. (HC)

No que diz respeito à procura de casa, penso que o apoio poderia ter sido melhor. Ajudaram-me ao apresentar-me algumas casas, mas não deram grande suporte quanto ao contrato de arrendamento, nem para tratar da luz, água, e afins que para quem não conhece o sistema é bastante complicado. (LT)

Porém, a um expatriado (10%) este suporte não foi dado:

Deveria ter sido dado um contacto de uma imobiliária ou uma empresa que me ajudasse na procura de casa, saber os lugares mais seguros para viver (...) e encontrei casa sozinho, ninguém me ajudou. (AA)

Outro tipo de suporte, também abordado por todos os entrevistados (100%, n=10), foi o programa de **reconhecimento do país/cidade**. Este programa consiste numa viagem prévia à cidade destino para primeiro contacto com os costumes, com os habitantes e é uma das várias práticas que podem contribuir para uma melhor adaptação do expatriado e respetiva família. No entanto, este programa foi disponibilizado apenas a um expatriado (10%):

...tive um colega destacado pela empresa, que me apresentou a cidade. Explicou-me o sistema de transportes, onde eram os principais locais como hospitais, bancos, finanças, etc. Deu-me também ótimas dicas para passeios com a minha família, o que posso fazer aos fins-de-semana, sites na internet para saber o que está a ser organizado em relação a eventos sociais. (LT)

Aos restantes nove expatriados (90%), este programa não foi disponibilizado:

Não tive direito a visitar previamente a cidade e fazer o primeiro reconhecimento. O reconhecimento da cidade foi feito ao mesmo tempo que visitamos casas para alugar (...) mas penso que deveriam ter mais atenção a este ponto... (NM)

Adicionalmente, o **suporte administrativo** foi um dos tipos de suporte referido. Nove entrevistados (90%) afirmaram que é benéfico ter ajuda da organização para questões como boa apresentação e clara explicação do contrato de expatriação, explicação do seguro de saúde global específico para expatriados, burocracias necessárias para visto de trabalho e segurança social específica do país destino. O suporte administrativo foi dado aos nove expatriados (100%):

A empresa também me ajudou na parte administrativa como por exemplo no que se refere aos seguros saúde, à carta de condução, ao número de segurança social e toda a burocracia necessária para me tornar um cidadão dos Estados Unidos. (NM)

A empresa destacou pessoas que me apoiaram na parte burocrática para obtenção do meu visto de trabalho. (LT)

Seis entrevistados (60%) referiram a importância do **suporte fiscal**, isto é, o suporte que a organização dá para esclarecimento do regime fiscal do expatriado e outras questões técnicas, uma vez que todos os entrevistados passaram a receber salário dividido; ou seja, uma parte continua a ser paga pelo país de origem e outra parte passa a ser paga pelo país destino. Para estes expatriados é importante que todas as questões fiquem esclarecidas *à priori* tais como, quanto descontará todos os meses do seu rendimento global e em que país irá fazer os respetivos descontos. Para estes seis expatriados (100%) esse suporte foi dado pela organização:

...tinha o direito de ter reuniões com a empresa que trata destas questões fiscais dos expatriados para garantir que tudo ficava regularizado e esclarecidos. Nisso eles foram impecáveis. (SM)

...forneceram-me apoio fiscal através de uma empresa especializada, que trabalha com a empresa nestas situações. (CT)

Por parte de seis (60%) expatriados, há também preocupação para a realização de **formações** prévias, considerado um programa fundamental para a preparação efetiva dos expatriados. Formação da língua local do país destino, cursos de integração multicultural e formação sobre a legislação local aplicável ao país destino foram as formações referidas por estes seis expatriados. No entanto apenas três expatriados (50%) tiveram acesso a essas formações:

Também tive uma formação intercultural que me permitiu perceber as diferenças entre o meu país e México. (HC)

No que se reporta ao incumprimento deste direito, este foi elencado por três (50%) expatriados:

Dar-me a possibilidade de fazer antecipadamente uma formação sobre a legislação laboral do país para onde eu fosse. Devia-me também ser dada formação de Espanhol, já que eu ia para o Uruguai, mas nada disto me foi permitido fazer. (AA)

O **suporte financeiro** foi referido por cinco expatriados (50%), que indicaram que é necessário que a organização lhes disponibilize algum dinheiro, seja através de benefícios contratualizados ou adiantamento de salário, para que lhes seja possível fazer face aos gastos avultados quer com burocracias quer nas primeiras semanas da expatriação. A dois expatriados (40%) este apoio foi dado:

...a empresa concedeu um adiantamento do meu salário o que me ajudou a superar os grandes gastos que tive nos documentos todos que tive de ir pedindo nas embaixadas e consulados e nos primeiros tempos que tive lá. (NM)

No entanto, aos outros três expatriados (60%) este apoio não foi dado:

Sem falar que um expatriado chega e só recebe no fim do mês, mas temos de pagar toda a burocracia necessária para regularizar a nossa situação e as contas são todas até ao 10º dia útil de cada mês e temos de comprar comida e nem adiantamentos fizeram. Moral da história, se não se tiver dinheiro, é difícil ser expatriado. (AF)

Cinco expatriados entrevistados (50%), referiram a importância de haver um **acompanhamento** por parte da organização ainda durante a fase de preparação da missão. Este acompanhamento caracteriza-se pelo constante contacto entre a organização e o expatriado para questões de assistência a assuntos do quotidiano e oferecidos aos expatriados. Em todos os casos (100%) houve incumprimento:

Assim que me colocaram em contacto com estas empresas deixaram de se preocupar comigo e não me questionaram como estava a correr o processo de mudança. Basicamente o trabalho deles está feito e acabou, partem para outra. Não há um acompanhamento do expatriado. (CT)

Fui sempre deixado muito de parte e nunca se envolveram nem nunca se preocuparam se tudo estava a correr bem ou se precisava de mais apoio. (AP)

Por fim, três (30%) dos entrevistados referiram que a família os acompanhou na missão internacional. Estes três expatriados apresentam o **suporte à família**, isto é, a ajuda da organização em arranjar emprego para o conjugue e escola para o(s) filho(s) como um elemento de suporte importante. No entanto, este direito foi negligenciado em todos os casos (100%):

Quanto a arranjar trabalho para o cônjuge e escola para a filha a ajuda foi 0. Nada foi planeado com tempo. (LT)

Expatriado

Pela análise das entrevistas foi evidente que os entrevistados tiveram dificuldades em identificar os seus deveres na preparação da missão. Apenas quatro expatriados (40%) conseguiram enumerar os seus deveres; contrariamente seis (60%) afirmaram desconhecer os seus deveres na preparação da missão internacional. Das quatro respostas obtidas foram definidas duas categorias: transparência e suporte administrativo.

A **transparência**, referida por apenas um expatriado (25%), sendo compreendida como a sinceridade do expatriado em, proactivamente, comunicar à organização os seus sentimentos em relação a todo o processo de expatriação para que, em caso de necessidade, alguma prática possa ser previamente ajustada evitando a inadaptação:

Que eu fosse transparente com eles para saberem como me sentia em relação ao processo para que desse certo uma vez que tinham pressionado para que eu fosse o escolhido, uma vez que já fazia parte do Grupo. (AP)

Outra categoria definida foi o **suporte administrativo**, isto é, o suporte que o expatriado deverá dar em todas as questões burocráticas e documentação necessária para o visto de trabalho. Este tipo de dever foi referido por quatro expatriados (100%), tendo havido cumprimento por parte de todos.

Era meu dever que eu estivesse envolvido no processo e ajudasse proactivamente em tudo o que era necessário. Apesar de ser uma mais-valia para a empresa que eu tenha vindo expatriado, é uma excelente oportunidade para mim e por isso tive de

fazer tudo o que estava ao meu alcance para que o processo se desenrolasse o mais rápido possível. Não é só esperar que a empresa faça tudo por mim. (LT)

Recrutamento & Seleção

O tipo de recrutamento privilegiado foi o recrutamento interno sendo que nove dos expatriados entrevistados (90%) já faziam parte da organização e apenas um expatriado (10%) foi recrutado externamente, mas que já tinha estado, anteriormente, envolvido num processo de recrutamento para a mesma organização:

Bem, esta oportunidade surgiu através de uma entrevista que fiz para uma posição (...) para o qual não fui selecionado, porque eu estava a trabalhar noutra empresa (...) cerca de dois meses depois a diretora de recursos humanos (...) voltou a contactar-me para uma posição em aberto nos Estados Unidos. Explicou-me a posição, perguntou se eu estaria interessado e depois de ponderar bem, até porque na altura estava profissionalmente insatisfeito, decidi aceitar. Depois demos início ao processo. (NM)

Para os nove expatriados recrutados internamente, o método de seleção privilegiado foi de forma informal, através de **convites diretos** a oito expatriados. Apenas um expatriado foi selecionado através de um método formal, **concurso interno**.

Existia esta necessidade e a empresa falou comigo, neste caso foi o diretor da fábrica onde eu trabalhava, expondo-me a oportunidade e se eu estaria interessado em ir. (AA)

A oportunidade surgiu porque eu concorri através da intranet da empresa a uma função fora de Portugal. Ninguém falou comigo e me propôs a expatriação, fui eu que tomei a iniciativa de me candidatar à vaga. (LR)

Motivação

No que concerne às motivações individuais para a expatriação, foram referidas cerca de oito motivações individuais uma vez que cada entrevistado foi livre de apresentar o número de motivações que desejasse, tal como se pode observar na Tabela 5:

Motivações Individuais	Expatriados
desenvolvimento carreira	10
experiência internacional	6
família	4
conhecimento função nova	3
benefícios financeiros	2

Tabela 5 - Distribuição das motivações individuais pelos expatriados

O **desenvolvimento da carreira** é a principal motivação individual para decidir ter uma experiência de expatriação. Esta motivação foi referida por todos os expatriados entrevistados (100%, n=10). Os entrevistados que identificaram o desenvolvimento da carreira como um dos motivos para aceitarem a expatriação relacionaram-na com a oportunidade de adquirir mais responsabilidades e novas experiências, pela oportunidade de adquirir mais competências e com a ambição profissional que têm:

A possibilidade de aprender mais e de evoluir na minha carreira porque penso que quando saís do país e vais conhecer outras culturas, quer queiras quer não vais ter uma evolução, uma aprendizagem, uma adaptação e isso vai provocar tanto profissionalmente como pessoalmente um crescimento mais rápido do que se eu ficasse em Portugal. (AA)

...achei que seria bom para a minha carreira. O que eu estava a fazer na fábrica era 1/10 do que faço nesta função e eu já sabia disso, e queria aprender mais coisas. É uma função que me obriga a estar constantemente nas fábricas, no meio do negócio e é algo que eu adoro. (LR)

...queria desenvolver os meus conhecimentos e para isso queria regressar ao sector automóvel e decidi aceitar. (NM)

A **experiência internacional** foi outra motivação individual referida por seis expatriados (60%). Esta motivação associa a expatriação ao facto de ser um desafio e de contribuir para o crescimento pessoal e profissional:

...um dos meus objetivos profissionais era fazer carreira internacional. Nas últimas entrevistas de carreira que fui tendo, deixei isso claro e pedi que assim que houvesse uma oportunidade para contarem comigo. (SM)

A **questão familiar**, ou seja, o apoio familiar do expatriado foi também uma das motivações apontadas. Esta motivação foi mencionada por quatro expatriados (40%), sendo que para três expatriados (75%) consiste na possibilidade de levarem

as suas famílias, para um expatriado (25%) foi pela possibilidade de se aproximar do seu pai que já residia no país destino:

A possibilidade de vir acompanhado pela família pois na altura a minha filha tinha 2 anos e não queria vir sozinho. (LC)

Além de fatores profissionais pesou também o facto de o meu pai residir há muitos anos nos Estados Unidos e quis aproveitar esta circunstância para estar mais próximo dele. (NM)

O **conhecimento da nova função**, que se caracteriza pela familiarização que o expatriado já tem com a função que irá exercer durante a missão internacional, é outra das motivações que levaram alguns expatriados, nomeadamente três (30%), a realizar a expatriação:

...tenho uma amiga (...) que estava a fazer a função para onde me candidatei e por isso já conhecia a função, já tinha falado com ela várias vezes e achava bastante interessante o trabalho dela, super desafiante. (LR)

A **componente financeira** foi apontada como motivação para realizar a missão por dois expatriados (20%). Não só pelo aumento salarial que tiveram mas também pelas condições complementares ao salário disponibilizadas pelas empresas, facto que torna a expatriação muito aliciante a nível monetário:

E um pouco pelas vantagens no que se refere aos benefícios: apartamento pago, viagens pagas, aumento salarial. (LR)

7.2. Missão

No que concerne à fase da missão internacional, emergiram três dimensões de análise: a empresa, definindo os direitos dos expatriados; o expatriado, definindo algumas características individuais nomeadamente a adaptação ao país de destino, o suporte familiar e o suporte social; e o trabalho, através da caracterização dos deveres dos expatriados, uma vez que todos se enquadram no desempenho da função.

Empresa

Uma vez mais, a primeira categoria apresentada refere-se ao **suporte geral**, com o intuito de compreender como é que os expatriados definem, de uma forma global, o suporte dado pela organização durante a missão internacional. A maioria dos entrevistados (70%, n=7) caracterizou que o suporte é fraco:

O apoio foi e é escasso para não dizer nulo, na minha apresentação à empresa e aos colegas aqui do Brasil, à estadia durante imenso tempo em hotéis, fui eu que tive de tratar sempre de tudo, em questões monetárias, às diferenças culturais, à burocracia para ficar legalizada. Tive de ser sempre eu a procurar o que fazer. (AF)

Os restantes entrevistados (30%, n=3) caracterizaram este suporte como suficiente:

Sim, fui de certa forma ajudado pelos procedimentos, ou seja, a nível Grupo existem procedimentos que obrigam a que as partes cumpram certos mínimos para suporte à expatriação, mas muito mais podia ter sido feito. (AP)

Paralelamente, foram também referidos específicos tipos de suporte aos expatriados durante a missão internacional, como se pode observar na Tabela 6:

Suporte	Nº Participantes	(In)cumprimento
psicológico / acompanhamento	10	10 incumprimento
comunicação	10	2 cumprimento + 8 incumprimento
administrativo	4	3 cumprimento + 1 incumprimento
família	3	3 incumprimento
social e cultural	2	2 incumprimento

Tabela 6 - Caracterização dos diferentes tipos de suporte na expatriação.

O primeiro direito a ser identificado, por ter sido referido por todos os entrevistados (100%, n=10), é o **acompanhamento** por parte da organização durante a expatriação. Este acompanhamento caracteriza-se pelo suporte da organização em questões como integração do expatriado na empresa destino, acompanhamento na adaptação do expatriado e respetiva família a uma nova cultura, suporte inicial para exercício da nova função, gestão da carreira e gestão de expectativas. Porém, este direito não é cumprido por parte da organização:

Sinto que vim para o Brasil e fiquei completamente esquecida pelo país de origem (...). sentimento de abandono. (AF)

... parece que de repente deixamos de ter qualquer tipo de apoio e fomos esquecidos. Foi uma mudança de 80 para 8, como se costuma dizer. (LT)

Devem assegurar que o expatriado faz a devida transição psicológica para o novo país de destino. Neste ponto não foi atingido... (LR)

Torna-se assim importante caracterizar a **comunicação** entre a organização e o expatriado, isto é, se existe um contacto regular entre ambos. A comunicação entre a organização de origem e o expatriado, durante a missão internacional, é um fator importante para o desenvolvimento de expectativas realistas, pois, quanto maior a frequência de comunicação, maior o fluxo de informação, e fará diminuir o sentimento de isolamento do expatriado e a sensação de que foi esquecido pela organização. Após a análise às entrevistas, constatou-se que apenas dois expatriados (20%) mantêm um contacto frequente com a organização do país de origem, porém os motivos da comunicação não são a expatriação:

Comunico com a empresa em Portugal quase diariamente mas para outros assuntos que não da expatriação. Por assuntos de trabalho e de amizade. (CT)

Oitos expatriados (80%) afirmaram que a comunicação é rara ou mesmo nula:

A comunicação é muito pouca. Sinto que fui “abandonada” e que estou aqui esquecida por todos e que só se vão lembrar de mim quando o meu contrato estiver quase a terminar e tiverem de me arranjar solução. Não tenho ninguém que me contacte com regularidade para saber como estou. (SM)

Inexistente...não tenho nenhum tipo de contacto com Portugal e até ao momento a empresa não veio ao meu contacto. (AA)

Outra categoria emergente foi o **suporte administrativo**, ou seja, o suporte da organização para questões burocracias tais como finalização do processo de visto de trabalho e segurança social específica do país destino, referida por quatro expatriados (40%). Três expatriados (75%) tiveram acesso a este suporte:

...a organização continuou a dar-me suporte por mais algum tempo em questões administrativas necessárias para que o processo de me tornar cidadão dos Estados Unidos ficasse finalizado. Há uma série de procedimentos a cumprir e a empresa foi-me dando algum apoio nesse aspeto. (NM)

No entanto, a um expatriado (25%) esse suporte não chegou a ser facultado:

Quanto à ajuda nas burocracias necessárias para a minha legalização no Uruguai, ninguém me ajudou, tive de fazer tudo sozinho e por isso é que só tive os meus documentos há pouco tempo. (AA)

O **suporte à família** foi referido pelos três expatriados com família (30%), por ser compreendido como fator de extrema importância para que a família se adapte ao novo país. Este direito é novamente negligenciado em todos os casos (100%):

Não tive apoio nenhum para procura de trabalho para a minha mulher ou outro tipo de suporte para que se sentisse mais confortável nem apoio para encontrar escola para a minha filha. Aí tomamos a decisão que nos primeiros tempos a minha mulher ficaria em casa a cuidar da nossa filha até estarmos mais ambientados à cidade e tomarmos outra decisão, que seria colocar a nossa filha numa escola. (LC)

Por último, o **suporte social e cultural** foi indicado por dois expatriados (20%) tendo referido a importância da preparação de atividades extra profissionais para que os expatriados se sintam mais acarinhados. Houve incumprimento por parte da empresa nestes dois casos (100%):

É importante organizar algumas atividades sociais para os expatriados, para que se possam integrar mais facilmente. Um almoço basta isso para ajudar no primeiro contacto. Deveria de ter também em conta que após o horário de trabalho o expatriado vai para casa, não existe um acolhimento com dados de atividades sociais do país para ajudar o expatriado a integrar a nova sociedade. (CT)

Expatriado

A **adaptação** consiste no alcance, por parte do expatriado, do equilíbrio psicológico e emocional depois de vários momentos de incertezas provenientes da sua mudança para um novo país. Após detalhada análise às entrevistas, constatamos que sete expatriados entrevistados (70%) afirmam que a sua adaptação foi difícil, tendo criado momentos inóspitos:

...se tivesse tido um programa de ajustamento à cidade e ao povo, aos costumes, hábitos deles talvez tivesse sido mais fácil para mim. A minha integração foi difícil o que criou em algumas circunstâncias ansiedade e sensação de isolamento. (LR)

Por vezes o sentimento era de não pertencer a nenhum lado! (HC)

Para os restantes três entrevistados (30%), a adaptação foi considerada normal tendo em conta a situação e que se estavam a adaptar a um novo país:

A adaptação foi normal apesar de no início a diferença de língua ter dificultado um pouco mas como o estilo de vida é idêntico ao europeu, acabou por ajudar um bastante. (LC)

A **questão familiar** foi referida por alguns expatriados. Por um lado, os três expatriados (30%) que estavam acompanhados pela família referiram a importância da adaptação da família para o seu bem-estar, sendo que em dois casos (67%), a adaptação da família foi considerada normal:

Está a ser normal, é um processo de adaptação normal. Tem corrido tudo bem, há altos e baixos, o que é normal, mas estamos todos felizes e isso é o mais importante. (LT)

Porém, um dos expatriados (33%) refere que a família não se adaptou ao país destino, tendo como consequência o regresso antecipado:

... acabaram por regressar para Portugal! A minha esposa e a minha filha ficaram comigo no México só 1 mês porque não se adaptaram e a minha esposa optou por procurar trabalho em Portugal. (AP)

Por outro lado, três expatriados (30%) referiram a distância e a ausência da família como uma dificuldade:

Também o facto de não termos os nossos familiares perto, que ficam no país de origem, cria-nos uma sensação de isolamento. (LR)

Para combater a solidão, o **suporte social**, isto é os laços de amizade criados, as atividades sociais com os colegas de trabalho, foi referido por cinco expatriados (50%). Para estes expatriados as dificuldades foram mais fáceis de ultrapassar pelo suporte social que tiveram:

Felizmente fiz poucos mas bons colegas e amigos que ajudaram a superar tudo o resto (...) fui estabelecendo para lá dos colegas de trabalho, algumas relações de amizade que tiveram um papel preponderante no meu bem-estar! (AP)

Neste caso tive sorte porque na cidade aonde me alojei, existem muitos colegas portugueses ao qual me ajudaram bastante. (AF)

Trabalho

Relativamente aos deveres dos expatriados durante a expatriação, após análise das entrevistas, constatamos que todos (100%, n=10) dizem respeito à função. Oito expatriados (80%) identificam o **desempenho** como um dos deveres, que se caracteriza pelo cumprimento dos objetivos de trabalho definidos. Todos estes entrevistados (100%) cumpriram e cumprem o seu dever:

Tinha o direito de definir objetivos de trabalho para mim, depois de toda a loucura da mudança e tinha o direito que eu os cumprisse com sucesso e fizesse um bom trabalho. (LT)

O direito que eu cumpra com os meus objetivos, exercer bem a minha função. (SM)

Quatro expatriados (40%) referem que, para além do desempenho, é importante ser **exemplar e profissional**, isto é, representar bem a organização:

Tenho principalmente de ser um exemplo a seguir. Uma vez que vim para um lugar onde a organização está menos desenvolvida tenho que dar o exemplo porque vim representar a empresa. (AA)

Eu tenho o dever não deixar ficar mal a minha organização. Ser sempre profissional onde quer que esteja, e tenho sido a 100%. (HC)

7.3. Repatriação

Relativamente à última fase da missão internacional, a repatriação, apenas foram definidas duas dimensões de análise: a empresa, caracterizando os direitos dos expatriados; e o expatriando, definindo as suas expectativas referentes a esta fase.

Empresa

A primeira categoria que surge, sendo identificada por todos os expatriados (100%, n=10), é o **regresso**, que consiste na gestão e apoio da organização para repatriar o colaborador e acolhê-lo de novo na empresa origem. No entanto, há várias interpretações sobre o cumprimento deste direito: sete expatriados (70%) acreditam que a organização não está a gerir o seu regresso e que por isso não terão um lugar para regressar; dois expatriados (20%) têm uma atitude passiva não

valorizando muito o regresso, nomeadamente a Portugal; um expatriado (10%) acredita que a empresa irá garantir o regresso à empresa origem:

...a empresa não fará nada para me acolher novamente (...) neste momento a sensação que tenho é que a empresa só faz a minha gestão contratual e financeira. Do ponto de vista da gestão e desenvolvimento da minha carreira penso que nada vai ser feito. (LR)

Não sei, sinceramente não penso nisso, tudo depende das próximas oportunidades profissionais, do que têm para me oferecer. (SM)

Quanto ao regresso no fim do contrato de certeza que vou voltar, estou expectante para saber com que condições e para que função mas ainda falta muito tempo por isso não é algo que tenha andado a pensar...até porque eles prometeram que regressaria no fim do contrato de expatriação. (LT)

O suporte na **adaptação** é também identificado por quatro entrevistados (40%) como um direito na repatriação. Caso o regresso a Portugal e à empresa origem aconteça, estes quatro expatriados referem que é importante ter o apoio da organização porque volta a ser um novo choque de realidades diferentes. Dois entrevistados (50%) acreditam que este apoio será dado:

Apoiar na recolocação, pois acaba por ser um novo “choque” regressar ao nosso país. (HC)

Outros dois entrevistados (50%) acreditam que este apoio não será dado:

Acho que ajudará apenas na viagem de retorno. Pela experiência quando viemos para cá, como não ajudaram na procura de trabalho para a minha mulher nem escola para a filha, duvido que o faça em Portugal. (LT)

Expatriado

Na ótica do expatriado, pode-se constatar que os entrevistados têm duas grandes expectativas para a repatriação. A primeira categoria a emergir, referenciada por oito expatriados (80%), é o **regresso a Portugal**, isto é, estes oito expatriados desejam regressar a Portugal no fim do contrato de expatriação.

Gostava de regressar no fim do meu contrato de expatriação e voltar para perto da minha família... (AP)

Ontem era tarde. Assim que termine o contrato de expatriação quero voltar. Não tenho conhecimento e não tenho grandes certezas quanto ao futuro mas quero

acreditar que vão arranjar solução para mim no fim do meu contrato de expatriação.
(CT)

A segunda categoria, mencionada por seis expatriados (60%), refere-se ao **desenvolvimento de carreira**, que se caracteriza pelas expectativas que os expatriados têm pela evolução da sua carreira aquando da repatriação:

...tenho expectativas de evoluir na minha carreira, por esse motivo é que aceitei a expatriação. Quanto ao meu salario não posso pedir um aumento face ao que tenho neste momento porque os níveis salariais são diferentes entre os dois países mas tenho expectativas de pelo menos manter o mesmo nível de vida ao que tenho no momento e melhorar o que tinha quando vim embora de Portugal. (LT)

Esse é o meu objetivo ter uma evolução na minha carreira e consequentemente no meu salário. Como resultado da minha boa prestação e dos meus bons resultados que estou a ter, até ao momento. (SM)

Ao regressar terá de haver uma evolução na minha carreira profissional ou pelo menos manter a mesma posição que tenho no momento. E que o salario seja justo de acordo com a função. Não tem lógica nenhuma regredir na minha carreira profissional. Não é para isso que tenho abdicado de tanto tempo da minha vida longe da minha família. (AA)

8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção iremos explorar os resultados obtidos, procurando compreendê-los à luz da teoria existente.

8.1. Caracterizar o estado do contrato psicológico antes da expatriação

Nos dias de hoje, no que concerne ao recrutamento de expatriados, o tipo de recrutamento privilegiado é o interno (Camara, 2008; Martins, 2013). Os nossos resultados confirmam esta tendência, sendo que todos os expatriados entrevistados, com exceção de um, tinham sido recrutados internamente. Dependendo da estratégia da empresa e do motivo pelo qual utilizam a expatriação, começa-se a verificar uma maior propensão para o recrutamento externo (Avril & Magnini, 2007), contudo tal não se verificou nos resultados obtidos.

Segundo Camara (2008), há duas modalidades de recrutamento interno: a escolha direta, se os lugares a serem ocupados forem de gestão global ou lugares de confiança; e o concurso interno, onde é escolhido um dos candidatos pré-selecionados que constem da bolsa de recrutamento. Bonache *et al.* (2010) e Martins (2013) destacam a seleção de expatriados através de convites personalizados por parte da organização a trabalhadores em quem confiam pelo desempenho e competências técnicas demonstradas ao longo do percurso na empresa origem. Efetivamente, os resultados do nosso estudo corroboram com a literatura porque quase todos os expatriados foram selecionados através de convite, há exceção de um expatriado que foi selecionado através de concurso interno.

Relativamente às motivações individuais dos expatriados, os resultados do estudo confirmam o que é referido pela literatura. A oportunidade de ascensão na carreira, o gosto em disseminar ou de melhorar os conhecimentos e competências, a vontade de conhecer outra cultura, gosto pela aventura (Camara, 2008; Martins, 2013; Rego & Cunha, 2009), foram algumas das motivações enumeradas no nosso estudo. É importante referir que indivíduos que procuram uma experiência internacional são mais suscetíveis de superar as dificuldades de adaptação, de se sentirem mais satisfeitos com a atribuição e de mostrarem maior intenção de permanecer até ao fim da missão internacional (Pinto, Cabral-Cardoso, & Jr, 2012).

Os mecanismos de suporte identificados neste estudo são corroborados pela literatura, onde podemos identificar o suporte logístico como medida favorável à adaptação do expatriado, residência, custos relativos às despesas escolares do(s) filho(s), apoio à integração profissional do cônjuge e viagem de reconhecimento ao país de destino (Black et al., 1991; Caligiuri, 2000; Dowling et al., 2008; Schuler, 2000). De acordo com Dowling, Welch, & Schuler, (1998), a formação intercultural, a formação linguística e as instruções práticas no país de destino podem também atenuar o choque cultural do expatriado. Os nossos resultados confirmam uma vez mais o que a literatura refere, a importância das formações como programas fundamentais para a preparação efetiva dos expatriados. Black *et al.*, (1991) consideram que a adaptação a um novo ambiente é proporcional à distância cultural entre o país de origem e o país de destino, pois, quanto maior for a diferença de cultural mais importantes se tornam as formações interculturais para a adaptação do expatriado. No entanto, estes mesmos autores consideram que a formação intercultural é igualmente necessária em casos onde a expatriação acontece entre países considerados culturalmente semelhantes. Por sua vez, Suutari & Burch (2001) defendem que a formação linguística potencializa a interação, e, consequentemente o ajustamento intercultural dos indivíduos ao novo ambiente geral e profissional no exterior. Conforme sugerem os nossos resultados, apesar de identificados, nem todos estes mecanismos de suporte foram disponibilizados aos expatriados entrevistados.

De acordo com os resultados obtidos, de uma forma geral, todas as organizações envolvidas deram o suporte necessário aos seus expatriados, apesar de terem sido identificados níveis de cumprimento/satisfação diferentes. Em apenas um dos casos houve incumprimento do contrato psicológico, uma vez que nenhum tipo de suporte foi dado ao expatriado para preparação da expatriação. A este caso de incumprimento do contrato psicológico não nos é possível afirmar que tenha havido violação do contrato psicológico porque implicaria *“uma experiência afetiva e emocional de decepção, frustração, indignação, raiva e ressentimento que surge da interpretação de um empregado”* (Morrison & Robinson, 1997, p. 242), o que não se verifica, após detalhada análise da entrevista. Não nos é possível também afirmar que tenha havido quebra do contrato psicológico porque quebra acontece quando

uma das partes, apesar de capaz de cumprir a sua parte do contrato, se recusa a fazê-lo (Rousseau, 1995), e não possuímos dados que nos permitam confirmar que houve recusa por parte da organização em dar suporte ao expatriado. Por esse motivo, classificamos como negligência porque o incumprimento do contrato psicológico por negligência acontece quando uma parte não cumpre com as suas obrigações por passividade.

Neste sentido, observa-se que há desvalorização no suporte para a preparação da expatriação; no entanto, consideramos que o contrato psicológico na maioria dos expatriados entrevistados foi cumprido.

8.2. Caracterizar o estado do contrato psicológico após a fase de adaptação ao país de destino

Bonache *et al.* (2010) afirmam que são poucas as organizações que acompanham o desenvolvimento tanto pessoal como profissional dos expatriados, mesmo que a expatriação seja considerada um dos métodos mais significativos para o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Os resultados obtidos neste estudo corroboram com a literatura na medida em que o acompanhamento/suporte psicológico foi um direito mencionado por todos os expatriados entrevistados e em todos os casos houve incumprimento. A empresa não faz o devido acompanhamento dos expatriados, que têm consciência da situação.

Consequentemente, os nossos resultados referem que nenhum expatriado entrevistado comunica regularmente com a empresa. Tung (1988) recomenda a criação de unidades organizacionais específicas para a orientação dos expatriados durante o período de expatriação e um canal de comunicação efetivo com a organização de origem. A intensa comunicação com a organização de origem resulta na constante atualização de acontecimentos e políticas internas da empresa e fomenta desse modo, as oportunidades de crescimento profissional no futuro (Tung, 1988).

A capacidade de adaptação da família do expatriado está positivamente relacionada com uma melhor e mais fácil adaptação por parte do expatriado ao país de acolhimento (Caligiuri, 2000). Os nossos resultados sugerem que, os expatriados

que se fizeram acompanhar pela família, referiram ainda durante a expatriação a necessidade do suporte da organização para garantir a adaptação da família; no entanto, num dos casos a família não se adaptou e regressou prematuramente para Portugal. Podemos assim concluir que o contrato psicológico foi, para todos os casos, negligenciado.

8.3. Compreender a perceção que o expatriado tem do estado do contrato psicológico na fase de repatriação.

Black & Gregersen (1999) referem o desenvolvimento e aproveitamento das competências desenvolvidas ao longo da missão internacional e a definição de um programa estruturado de repatriação e práticas de carreira a todos os expatriados, como as práticas relacionadas com o sucesso da repatriação. A desvalorização da experiência internacional tem consequências negativas, tais como a criação de sentimento de frustração aos repatriados o que poderá levar a um fraco desempenho na nova posição, e a desmotivação de potenciais candidatos a futuras expatriações, tendo em conta que, a expectativa de desenvolvimento de carreira é apontada como a principal razão pela qual os expatriados aceitam a missão internacional (Black & Gregersen, 1999). Tung (1988) também identifica dois fatores fundamentais para o repatriamento eficaz dos expatriados sendo eles a assistência na recolocação no país de origem e a gestão da carreira do expatriado.

Os resultados obtidos através deste estudo permitem afirmar que os expatriados percecionam o regresso a Portugal como um direito na fase da repatriação. Para além de ser um direito dos expatriados, o regresso a Portugal faz parte das expectativas pessoais assim como a progressão na carreira. Para que tal suceda é necessário que a organização prepare antecipadamente um programa de repatriação e práticas de carreira, conforme referido na literatura. No entanto, os resultados apontam para que a maioria dos expatriados entrevistados não acredite que a empresa esteja, ativamente, a trabalhar para o seu regresso, sem grande esperança para o futuro. Por essa razão, caracterizamos que os expatriados percecionam que haverá incumprimento do seu contrato psicológico.

CAPITULO QUATRO - CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito compreender como os expatriados caracterizam o seu contrato psicológico, tonando-se assim num importante contributo para a literatura já existente nesta área, na medida em que o contrato psicológico nos expatriados portugueses é uma temática não explorada.

Concluindo, as organizações continuam a utilizar a prática da expatriação com bastante frequência, na medida em que estamos num mundo cada vez mais globalizado. Recorrem maioritariamente ao recrutamento interno através da seleção informal dos expatriados, nomeadamente através de convites diretos.

As principais motivações dos expatriados para aceitar uma missão internacional são o desenvolvimento profissional e, consequentemente, a progressão de carreira, a possibilidade de ter uma experiência internacional e, para os colaboradores com família, a possibilidade de se fazerem acompanhar pela família e assim viverem juntos esta experiência única. Conforme referido anteriormente, estas motivações vão de encontro com a literatura existente.

Apesar de ser uma mais-valia para as organizações expatriarem colaboradores internos, quer pela confiança que lhes é conferida, quer pelo *know-how* que possuem, o processo e gestão da expatriação e do próprio expatriado é, na maioria dos casos, negligenciado. Consequentemente as organizações poderão vir a sofrer grandes perdas, quer monetárias, na medida em que uma expatriação é uma prática bastante cara para uma organização, quer perda de conhecimento, uma vez que o expatriado poderá tomar a decisão de sair da organização para se juntar a outra e todo o conhecimento adquirido durante a expatriação irá com ele.

No entanto, a maioria dos expatriados entrevistados avalia positivamente a experiência da expatriação, apesar de as organizações parecerem ter apenas algumas regras estabelecidas de suporte ao expatriado, nomeadamente suporte logístico e financeiro, e não disporem de um programa completo e aprofundado de suporte à gestão da expatriação. Esta avaliação parece estar relacionada com as motivações individuais e expectativas que têm para o futuro. Resumidamente, as motivações individuais identificadas pelos expatriados estão em conformidade com a teoria da autodeterminação referida por Pinto *et al.* (2012), na medida em que a motivação intrínseca para uma missão internacional está relacionada com o

interesse inerente em prosseguir tal atividade por causa do seu valor natural e, simultaneamente, pela motivação extrínseca que reflete os interesses individuais na missão internacional por causa dos seus resultados, tais como recompensas financeiras e perspectivas de carreira. Ou seja, os indivíduos que procuram uma experiência internacional são mais suscetíveis de superar as dificuldades de adaptação, de se sentirem mais satisfeitos com a atribuição e de mostrarem maior intenção de permanecer até ao fim da missão internacional (Pinto *et al.*, 2012).

Relativamente ao estado do contrato psicológico dos expatriados é possível obter as seguintes conclusões: na fase antes da expatriação, houve, na maioria, cumprimento do contrato psicológico; na fase da expatriação, nomeadamente na fase após adaptação, houve incumprimento do contrato psicológico por negligência; na fase da repatriação, os expatriados percebem que o seu contrato psicológico será novamente negligenciado.

Esta investigação apresenta algumas contribuições quer para a literatura existente quer para as instituições com expatriados. Tendo obtido resultados unânimes entre todos os expatriados, os resultados podem contribuir institucionalmente na análise, avaliação e possíveis alterações de instrumentos e práticas da gestão de expatriados potenciando uma comunicação entre expatriado e organização mais efetiva e regular, alicerçando-se nos princípios da formação e desenvolvimento do contrato psicológico e dos efeitos da sua quebra/violação no sentido de melhorar a gestão dos expatriados o que proporcionara importantes resultados organizacionais. Do ponto de vista do contributo para a prática, o nosso estudo faculta o acesso a informação objetiva sobre o contrato psicológico nos expatriados e o risco que as organizações poderão estar a correr verificando-se o incumprimento do contrato psicológico. As empresas poderão, com este estudo identificar áreas de maior investimento caso pretendam iniciar ou manter missões internacionais.

Por outro lado, importa ressaltar algumas limitações do nosso estudo. O contrato psicológico tem influência reconhecida no modo como se manifesta e evolui na relação entre o indivíduo e a sua organização, sendo que o papel da organização na sua gestão se torna difícil, o que seria relevante que se pudesse ter em conta

também a perspectiva organizacional / empregador para assim podermos comparar ambas as perspectivas acerca do assunto em estudo e dessa forma ampliar o conhecimento sobre este. Outra limitação foi a concentração, por motivos temporais, do nosso estudo na fase após adaptação, não havendo a possibilidade de acompanhar os expatriados durante as várias fases da expatriação.

No que se reporta aos contributos deste estudo para a investigação na área, parece-nos importante a realização de um estudo longitudinal no sentido de permitir uma avaliação do contrato psicológico nas diferentes fases da expatriação. Por um lado, parece-nos relevante conhecer a vertente das organizações neste processo para que o estudo do contrato psicológico seja mais abrangente. Por outro, sugerimos a utilização de metodologias quantitativas no sentido de obter uma amostra mais abrangente e que permita a generalização dos resultados.

As organizações devem adotar programas de suporte aos expatriados mais complexos, fomentando o crescimento da comunicação entre a organização de origem e o expatriado, para que não se sintam “abandonados” e tornar esta experiência de missão internacional numa experiência positiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2013 Brookfield Global Relocation Trends Survey. (2013). Brookfield Global Relocation Services.

Adler, N. J. (1984). Women in international management: Where are they. *California Management Review*, 26(4), 78–89.

Avril, A. B., & Magnini, V. P. (2007). A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 53–64.

Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1997). Current issues and future challenges in expatriate management. *New approaches to employee management*, 4, 245–260.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Black, J. S., & Gregersen, H. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52–60.

Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225–247.

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.

Bligh, M., & Carsten, M. (2005). Post - merger psychological contracts: exploring a «multi-foci» conceptualization. *Employee Relations*, 27(5), 495–510.

Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Saá, P. D. (2010). Expatriation Traditional Criticisms and International Careers: Introducing the Special Issue. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 263–274.

Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. Londres: CIPD.

Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psuchological contracts of professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717–741.

Caligiuri, P. M. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *MIR: Management International Review*, 40(1), 61–80.

Camara, P. B. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: RH Editora.

Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia*, 13(1/2).

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos - edição compactada* (7ª edição). São Paulo: Editora Atlas.

Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4ª ed.). SAGE Publications.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Dadi, V. (2012). Promises, expectations and obligations: Which terms best constitute the psychological contract? *International Journal of Business Review*, 14(3), 385–400.

Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. D. (2008). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Cengage Learning.

Dowling, P., Welch, D. M., & Schuler, R. S. (1998). *International Dimension of Human Resources Management* (3ª edição). Boston: PWS-Kent.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.

Fernandes, E. M., & Maia, Â. (2001). Grounded theory. Em *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas*. (FERNANDES, Eugénia M.; ALMEIDA Leandro S., ed. lit., pp. 49–76). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. California: Sociology Press.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter.

Guest, D. (1998a). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664.

Guest, D. (1998b). On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 673–677.

Guest, D., & Conway, N. (2002). *Pressure at Work and the Psychological Contract*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541–555.

Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being*. Oxford University Press.

Haslberger, A., & Brewster, C. (2009). Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48(3), 379–397.

Hera, C. M. A. de la. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management*, 7(1), 45–56.

Homem, I. D., & Tolfo, S. R. (2008). Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. *RAC - Eletrônica*, 2, 201–217.

Jordan, J., & Cartwright, S. (1998). Selecting expatriate managers: Key traits and competencies. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(2), 89–96.

Kraimer, K., Wayne, S., Liden, R., & Sparrow, P. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employee's perceptions of temporary workers and employees performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398.

Leiria, A. C., Palma, P. J. da, & Cunha, M. P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 67–94.

Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behavior: the case of canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150–163.

Lloyd, S., Bordia, P., Tang, R., & Krebs, S. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: attest of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21, 422–437.

Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fullbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7(1), 45–51.

Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. (1ª edição ed.). Madrid: Bubok Publishing S.L.

McNulty, Y. (2014). Modern Expatriation Through the Lens of Global Careers, Psychological Contracts, and Individual Return on Investment. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 6–22.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2008). *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution* (4th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Menegon, L. F., & Casado, T. (2012). Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. *Revista de Administração*, 47(4), 571–580.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.

Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C., & Jr, W. B. W. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2295–2314.

Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C., & Werther, W. B. (2011). Why solidarity matters (and sociability doesn't): The effects of perceived organizational culture on expatriation adjustment. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 377–389.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. (Thousand Oaks). California: Sage.

Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory: technical report*. Pittsburg, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.

Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6, 239–260.

Shield, R., Thorpe, R., & Nelson, A. (2002). Hospital mergers and psychological contracts. *Strategic Change*, 11(7), 357–367.

Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Suutari, V., & Burch, D. (2001). The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices. *Career Development International*, 6, 298–311.

Tung, R. L. (1988). Career Issues in International Assignments. *The Academy of Management Executive*, 2(3), 241–244.

Van Der Smissen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. *Management Revue*, 24(4).

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. California: Sage.

ANEXOS

Anexo I – Guião da Entrevista

Introdução

O meu nome é Filipa da Cunha Santiago. Antes de mais gostaria de agradecer a sua disponibilidade para participar neste estudo que se insere no 2º ano do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e que está a ser realizado na ESEIG. O tema do estudo é o Contrato Psicológico na Expatriação.

Antes da Expatriação

Como surgiu a oportunidade da expatriação?

Gostaria que me descrevesse o processo inicial da expatriação – como teve conhecimento, quem o abordou...

O que o/a motivou a aceitar a expatriação?

A família acompanhou-o na expatriação (caso aplicável)? Se sim, quais as principais razões? Se não, porquê?

Que função foi desempenhar?

Que tipo de apoio teve na preparação da missão? Como caracteriza esse apoio?

Quais os deveres que considera que a organização tinha para consigo nesta fase da expatriação? Em que medida foram cumpridos?

Quais os direitos que considera que a organização tinha perante si nesta fase da expatriação? Em que medida foram cumpridos?

Quais os deveres que considera que tinha para com a organização nesta fase da expatriação? Em que medida sente que cumpriu esses deveres?

Quais os direitos que considera que tinha perante a organização nesta fase da expatriação? Em que medida sente que esses direitos foram cumpridos?

Após Fase de Adaptação

Teve o apoio por parte da organização para a sua integração? Que tipo de apoio? (procura de casa, documentação, questões fiscais, escola dos filhos (se aplicável), procura de trabalho para o conjugue (se aplicável), entre outros)

Quais as dificuldades que sentiu durante a sua integração?

Como foi o programa de ajustamento (reconhecimento da cidade, etc.) ao país de destino (caso tenha tido um programa de ajustamento)?

Em que medida foi uma mais-valia? / Uma falha grave?

Como foi a adaptação da família ao país de destino (se aplicável)?

Quando pensa regressar para Portugal?

Como caracteriza a comunicação entre si e a empresa em Portugal (país de origem - Portugal)? Comunicam frequentemente? Com que regularidade?

Quais os deveres que considera que a organização tinha para consigo nesta fase da expatriação? Em que medida foram cumpridos?

Quais os direitos que considera que a organização tinha perante si nesta fase da expatriação? Em que medida foram cumpridos?

Quais os deveres que considera que tinha para com a organização nesta fase da expatriação? Em que medida sente que cumpriu esses deveres?

Quais os direitos que considera que tinha perante a organização nesta fase da expatriação? Em que medida sente que esses direitos foram cumpridos?

Repatriação

Na sua opinião, reportando-se à fase de repatriação, o que é que a organização fará para o acolher novamente na organização do país de origem?

Como pensa que será o seu regresso? Evolução na carreira profissional, salarial?

De que forma acha que a organização ajudará no regresso da sua família?

Quais os deveres que considera que a organização terá para consigo nesta fase da expatriação? Em que medida acha que serão cumpridos?

Quais os direitos que considera que a organização terá perante si nesta fase da expatriação? Em que medida acha que serão cumpridos?

Quais os deveres que considera que terá para com a organização nesta fase da expatriação? Em que medida sente que irá cumprir com esses deveres?

Quais os direitos que considera que terá perante a organização nesta fase da expatriação? Em que medida sente que esses direitos serão cumpridos?

Conclusão

De uma forma geral, como avalia a sua expatriação até à data?

Na sua opinião, que promessas foram feitas pela organização? Sente que foram cumpridas?

Gostaria de acrescentar algo mais para melhorar o meu conhecimento acerca da expatriação?

Muito Obrigada!

Anexo II – Consentimento Informado

Participação em estudo

No âmbito do Projeto de Investigação com o tema “O Contrato Psicológico na Expatriação” do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, pretende-se estudar o estado do contrato psicológico nos expatriados: antes da missão, durante a fase de adaptação ao país de destino e a percepção que tem sobre o contrato psicológico na fase da repatriação. Para tal, será aplicada uma entrevista individual semiestruturada e um questionário sociográfico às pessoas que se encontram, na presente data, expatriadas.

Neste sentido, solicito a sua participação neste estudo ressalvando que poderá desistir a qualquer momento. Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos.

Para qualquer informação não hesite em contactar:

Telemóvel: xxx

E-mail: xxx

Agradeço a sua colaboração e disponibilidade.

Consentimento Informado

Eu, _____, declaro que aceito participar no estudo sobre “O Contrato Psicológico na Expatriação”, no âmbito do Projeto de Investigação do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, e que permito a gravação da entrevista para posterior análise dos dados.

O participante: _____

O investigador: _____

_____, _____ de _____ de _____